

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Воронежский государственный технический университет»

УТВЕРЖДАЮ  
Декан факультета экономики, менеджмента  
и информационных технологий  
Баркалов С.А.  
«31» августа 2021 г.



**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА  
дисциплины (модуля)**

**«Экономика и бюджетирование управления персоналом»**

**Направление подготовки** 38.04.03 Управление персоналом

**Профиль (программа)** Стратегическое управление персоналом

**Квалификация выпускника** магистр

**Нормативный период обучения** 2 года / 2 года и 3 м.

**Форма обучения** Очная/Заочная

**Год начала подготовки** 2021 г.

Автор(ы) программы

М.С. Агафонова

Заведующий кафедрой

Н.В. Сироткина

Руководитель ОПОП

Е.В. Баутина

**Воронеж 2021**

## **1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **1.1. Цели дисциплины**

Формирование знаний для магистров и овладение ими современными методами управления затратами и бюджетирования для принятия своевременных и правильных управленческих решений, что способствует достижению лидирующего положения в бизнесе.

### **1.2. Задачи освоения дисциплины**

- Ознакомить магистров с инструментами планирования и контроля за поступлением и расходованием денежных средств, формированием финансового результата и прогнозирования будущего финансового состояния компании;
- исследовать методику составления оперативного и финансового бюджетов на предприятии;
- научить планировать издержки методами жесткого и гибкого бюджета с целью контроля и анализа отклонений фактических издержек от бюджетных;
- изучить методы калькулирования, используемые при бюджетировании;
- сформировать у магистров навыки бюджетирования и использования его в учете и контроле, умения расчета бюджета денежных средств, оперативного бюджета и составления проекта баланса, расчета и оценки показателей статичного и гибкого бюджета; анализа отклонения затрат по основным материалам, трудовых затрат, постоянных общепроизводственных расходов.

## **2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП**

Дисциплина «Экономика и бюджетирование управления персоналом» относится к дисциплинам части, формируемой участниками образовательных отношений блока Б1 учебного плана.

## **3. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Процесс изучения дисциплины «Экономика и бюджетирование управления персоналом» направлен на формирование следующих компетенций:

ПК-9 - Способен разрабатывать предложения по затратам и формированию бюджета на персонал, составлять, рассчитывать, корректировать и контролировать статьи расходов бюджетов и фондов на программы и мероприятия по управлению персоналом организации  
ИД-1ПК-9. Демонстрирует знания основ экономики труда  
ИД-2ПК-9. Применяет технологии и методы формирования и контроля бюджетов при определении затрат на программы и мероприятия по управлению персоналом организации  
ИД-3ПК-9. Осуществляет бюджетное проектирование для обоснования эффективности мероприятий и программ в области управления персоналом

| Компетенция | Результаты обучения, характеризующие сформированность компетенции                                                                                                                                                                           |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ПК-9        | Знать практику деятельности организации проекты совершенствования системы и технологии работы с персоналом на основе функционально-стоимостного анализа с ориентацией их на достижение социально-экономической эффективности                |
|             | Уметь разрабатывать предложения по затратам и формированию бюджета на персонал, составлять, рассчитывать, корректировать и контролировать статьи расходов бюджетов и фондов на программы и мероприятия по управлению персоналом организации |
|             | Владеть инструментами формирования и оценки вклада системы управления персоналом в развитие организации и донесением результатов этой оценки до всех заинтересованных сторон и лиц                                                          |

#### 4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость дисциплины «Экономика и бюджетирование управления персоналом» составляет 4 з.е.

Распределение трудоемкости дисциплины по видам занятий  
**очная форма обучения**

| Виды учебной работы                             | Всего часов | Семестры |
|-------------------------------------------------|-------------|----------|
|                                                 |             | 2        |
| <b>Аудиторные занятия (всего)</b>               | 64          | 64       |
| В том числе:                                    |             |          |
| Лекции                                          | 32          | 32       |
| Практические занятия (ПЗ)                       | 32          | 32       |
| <b>Самостоятельная работа</b>                   | 80          | 80       |
| <b>Курсовой проект</b>                          | +           | +        |
| Виды промежуточной аттестации - зачет с оценкой | +           | +        |
| Общая трудоемкость:                             |             |          |
| академические часы                              | 144         | 144      |
| зач.ед.                                         | 4           | 4        |

**заочная форма обучения**

| Виды учебной работы               | Всего часов | Семестры |
|-----------------------------------|-------------|----------|
|                                   |             | 2        |
| <b>Аудиторные занятия (всего)</b> | 10          | 10       |
| В том числе:                      |             |          |
| Лекции                            | 4           | 4        |

|                                                      |            |            |
|------------------------------------------------------|------------|------------|
| Практические занятия (ПЗ)                            | 6          | 6          |
| <b>Самостоятельная работа</b>                        | <b>130</b> | <b>130</b> |
| <b>Курсовой проект</b>                               | <b>+</b>   | <b>+</b>   |
| Часы на контроль                                     | 4          | 4          |
| Виды промежуточной аттестации - зачет с оценкой      | +          | +          |
| Общая трудоемкость:<br>академические часы<br>зач.ед. | 144<br>4   | 144<br>4   |

## 5. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

### 5.1 Содержание разделов дисциплины и распределение трудоемкости по видам занятий

**очная форма обучения**

| № п/п | Наименование темы                                     | Содержание раздела                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Лекц | Прак зан. | СРС | Всего, час |
|-------|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-----------|-----|------------|
| 1     | Бюджетирование как инструмент финансового менеджмента | Современный финансовый менеджмент: управление финансами, ориентированное на стоимость. Место бюджетирования в управлении финансами. Центры финансовой ответственности. Бюджетирование по центрам финансовой ответственности: показатели вклада отдельных центров ответственности в создании стоимости. Бюджетное управление по центрам ответственности и стимулирования менеджмента. Капитальный бюджет, его формирование и роль в управлении финансами.                                                                                                                                            | 6    | 4         | 12  | 22         |
| 2     | Виды бюджетов и методы их составления                 | Составные элементы системы бюджетирования. Технология, организация, автоматизация бюджетирования. Методы бюджетирования: метод «снизу вверх» и «сверху вниз», сравнительная характеристика. Комплексный метод бюджетирования. Виды бюджетов организации и их классификация. Группировка бюджетов по длительности бюджетного цикла: стратегические и текущие. Группировка бюджетов по их функциональному назначению: операционные и финансовые. Группировка бюджетов по степени их исполнения: плановые, текущие, отчетные. Жесткие и гибкие бюджеты, сравнительный анализ достоинств и недостатков. | 6    | 4         | 12  | 22         |
| 3     | Финансовая структура организации                      | Финансовая структура организации и ее компоненты. Использование матрицы взаимодействия ЦФО и МВЗ с целью построения финансовой структуры организации.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 6    | 6         | 14  | 26         |

|   |                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |   |   |    |    |
|---|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|----|----|
|   |                                                                    | <p>Бизнес-функции и бизнес-операции, принципы их разграничения. Распределение функций и сфер ответственности между уровнями управления и службами организации. Диагностика финансовой и организационной структуры. Методы диагностики и моделирования бизнес-функций и бизнес-операций. Описание бизнес-процессов «как есть». Выявление «узких мест» и дублирующихся функций в действующей модели бизнес-процессов. Принципы оптимизации финансовой и организационной структуры. Описание бизнес-функций «как должно быть». Эффективность оптимизации организационной и финансовой структуры. Принципы стоимостной оценки бизнес-процессов с учетом факторов времени и информации. Управляющие показатели пирамиды уровней управления: центров финансовой ответственности и мест возникновения затрат.</p>                                                                                                                                                                                                                          |   |   |    |    |
| 4 | Управление затратами . Процесс бюджетирования и его основные этапы | <p>Общая схема процесса бюджетирования. Компоненты системы бюджетирования и их взаимосвязь: функционал, организация, экономика. Цикл планирования и его основные компоненты. Миссия и стратегия, финансовая и учетная политика организации, как основы бюджетирования. Последовательность составления системы плановых бюджетов по бизнес-процессам: Сбыт-Производство-Снабжение. Этапы составления системы плановых бюджетов. Операционные бюджеты. Финансовые бюджеты. Проблемы консолидации. Цикл учета и контроля исполнения бюджета. Методы учета затрат и результатов для целей формирования управляющих показателей по уровням управления. Директ-костинг, стандарт-костинг, ABC-костинг. Кодировка статей доходов и расходов как основополагающий фактор бюджетирования. Принципы и варианты кодировки управленческих показателей. Порядок регистрации информации об исполнении бюджета. Оперативный учет и анализ отклонений. Контроль исполнения бюджета организации. Корректировка значений управляющих показателей.</p> | 6 | 6 | 14 | 26 |

|   |                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |   |   |    |    |
|---|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|----|----|
| 5 | Операционные и финансовые бюджеты. Технология составления бюджетов | <p>Бюджет продаж, бюджет коммерческих расходов: основные показатели, принципы и порядок их формирования. Влияние типа финансовой структуры на показатели бюджета продаж. Особенности формирования бюджета продаж в организациях различных отраслей, сфер деятельности. Бюджеты производственных затрат. Виды производственных бюджетов и их модификации. Производственные бюджеты сформированные по типам (элементам) затрат: бюджет материальных затрат, бюджет заработной платы, бюджет амортизационных отчислений, бюджет управленческих расходов. Отраслевые особенности производственных бюджетов. Бюджет закупок и транспортно-заготовительных расходов: основные показатели, принципы и порядок их формирования. Особенности формирования бюджета закупок в организациях различных отраслей, сфер деятельности. Прочие операционные бюджеты: кредитный бюджет, инвестиционный бюджет, налоговый бюджет – основные показатели и порядок составления. Бюджет движения денежных средств (БДДС): основные показатели и порядок их формирования на основе данных операционных бюджетов и первичной управленческой документации. Учет и планирование платежных средств в системе БДДС. Определение приоритетов платежа при составлении бюджета движения денежных средств. Управление дебиторской и кредиторской задолженностью с помощью данных БДДС. Отраслевые особенности БДДС. Бюджет доходов и расходов (БДР). Показатели прибыли (дохода) и расходов (затрат), порядок их формирования при различных методах управленческого и бухгалтерского учета в организации. Управление стоимостью на основе БДР. Бюджет балансового листа (ББЛ). Взаимосвязь внешней и внутренней отчетности. Финансовый анализ в системе бюджетирования.</p> | 4 | 6 | 14 | 24 |
| 6 | Документооборот, бюджетный регламент и организация бюджетирования  | <p>Формирование документооборота системы бюджетирования на базе модели бизнес-функций «как должно быть». Документы цикла планирования. Регламент их составления, согласования и утверждения. Документы цикла учета</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 4 | 6 | 14 | 24 |

|              |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |           |           |           |            |
|--------------|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|------------|
|              |  | и контроля, регламент их формирования. Значение бухгалтерского и управленческого учета в формировании адекватной и достоверной управленческой информации. Организация бюджетирования. Принципы рационального распределения функций в системе бюджетирования. Ответственность должностных лиц. Должностные инструкции. Стандарты предприятия. Положение о бюджетировании. Бюджетный регламент. |           |           |           |            |
| <b>Итого</b> |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>32</b> | <b>32</b> | <b>80</b> | <b>144</b> |

### заочная форма обучения

| № п/п | Наименование темы                                     | Содержание раздела                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Лекц | Прак зан. | СРС | Всего, час |
|-------|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-----------|-----|------------|
| 1     | Бюджетирование как инструмент финансового менеджмента | Современный финансовый менеджмент: управление финансами, ориентированное на стоимость. Место бюджетирования в управлении финансами. Центры финансовой ответственности. Бюджетирование по центрам финансовой ответственности: показатели вклада отдельных центров ответственности в создании стоимости. Бюджетное управление по центрам ответственности и стимулирования менеджмента. Капитальный бюджет, его формирование и роль в управлении финансами.                                                                                                                                            | 2    | -         | 20  | 22         |
| 2     | Виды бюджетов и методы их составления                 | Составные элементы системы бюджетирования. Технология, организация, автоматизация бюджетирования. Методы бюджетирования: метод «снизу вверх» и «сверху вниз», сравнительная характеристика. Комплексный метод бюджетирования. Виды бюджетов организации и их классификация. Группировка бюджетов по длительности бюджетного цикла: стратегические и текущие. Группировка бюджетов по их функциональному назначению: операционные и финансовые. Группировка бюджетов по степени их исполнения: плановые, текущие, отчетные. Жесткие и гибкие бюджеты, сравнительный анализ достоинств и недостатков. | 2    | -         | 22  | 24         |
| 3     | Финансовая структура организации                      | Финансовая структура организации и ее компоненты. Использование матрицы взаимодействия ЦФО и МВЗ с целью построения финансовой структуры организации. Бизнес-функции и бизнес-операции, принципы их разграничения. Распределение функций и сфер                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | -    | -         | 22  | 22         |

|   |                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |   |   |    |    |
|---|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|----|----|
|   |                                                                    | ответственности между уровнями управления и службами организации. Диагностика финансовой и организационной структуры. Методы диагностики и моделирования бизнес-функций и бизнес-операций. Описание бизнес-процессов «как есть». Выявление «узких мест» и дублирующихся функций в действующей модели бизнес-процессов. Принципы оптимизации финансовой и организационной структуры. Описание бизнес-функций «как должно быть». Эффективность оптимизации организационной и финансовой структуры. Принципы стоимостной оценки бизнес-процессов с учетом факторов времени и информации. Управляющие показатели пирамиды уровней управления: центров финансовой ответственности и мест возникновения затрат.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |   |   |    |    |
| 4 | Управление затратами . Процесс бюджетирования и его основные этапы | Общая схема процесса бюджетирования. Компоненты системы бюджетирования и их взаимосвязь: функционал, организация, экономика. Цикл планирования и его основные компоненты. Миссия и стратегия, финансовая и учетная политика организации, как основы бюджетирования. Последовательность составления системы плановых бюджетов по бизнес-процессам: Сбыт-Производство-Снабжение. Этапы составления системы плановых бюджетов. Операционные бюджеты. Финансовые бюджеты. Проблемы консолидации. Цикл учета и контроля исполнения бюджета. Методы учета затрат и результатов для целей формирования управляющих показателей по уровням управления. Директ-костинг, стандарт-костинг, ABC-костинг. Кодировка статей доходов и расходов как основополагающий фактор бюджетирования. Принципы и варианты кодировки управленческих показателей. Порядок регистрации информации об исполнении бюджета. Оперативный учет и анализ отклонений. Контроль исполнения бюджета организации. Корректировка значений управляющих показателей. | - | 2 | 22 | 24 |
| 5 | Операционные и финансовые бюджеты. Технология составления бюджетов | Бюджет продаж, бюджет коммерческих расходов: основные показатели, принципы и порядок их                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | - | 2 | 22 | 24 |

|   |                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |   |   |    |    |
|---|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|----|----|
|   |                                                                   | <p>формирования. Влияние типа финансовой структуры на показатели бюджета продаж. Особенности формирования бюджета продаж в организациях различных отраслей, сфер деятельности. Бюджеты производственных затрат. Виды производственных бюджетов и их модификации. Производственные бюджеты сформированные по типам (элементам) затрат: бюджет материальных затрат, бюджет заработной платы, бюджет амортизационных отчислений, бюджет управленческих расходов. Отраслевые особенности производственных бюджетов. Бюджет закупок и транспортно-заготовительных расходов: основные показатели, принципы и порядок их формирования. Особенности формирования бюджета закупок в организациях различных отраслей, сфер деятельности. Прочие операционные бюджеты: кредитный бюджет, инвестиционный бюджет, налоговый бюджет – основные показатели и порядок составления. Бюджет движения денежных средств (БДДС): основные показатели и порядок их формирования на основе данных операционных бюджетов и первичной управленческой документации. Учет и планирование платежных средств в системе БДДС. Определение приоритетов платежа при составлении бюджета движения денежных средств. Управление дебиторской и кредиторской задолженностью с помощью данных БДДС. Отраслевые особенности БДДС. Бюджет доходов и расходов (БДР). Показатели прибыли (дохода) и расходов (затрат), порядок их формирования при различных методах управленческого и бухгалтерского учета в организации. Управление стоимостью на основе БДР. Бюджет балансового листа (ББЛ). Взаимосвязь внешней и внутренней отчетности. Финансовый анализ в системе бюджетирования.</p> |   |   |    |    |
| 6 | Документооборот, бюджетный регламент и организация бюджетирования | <p>Формирование документооборота системы бюджетирования на базе модели бизнес-функций «как должно быть». Документы цикла планирования. Регламент их составления, согласования и утверждения. Документы цикла учета и контроля, регламент их формирования. Значение бухгалтерского и управленческого</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | - | 2 | 22 | 24 |

|  |          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |          |          |            |            |
|--|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|------------|------------|
|  |          | учета в формировании адекватной и достоверной управленческой информации. Организация бюджетирования. Принципы рационального распределения функций в системе бюджетирования. Ответственность должностных лиц. Должностные инструкции. Стандарты предприятия. Положение о бюджетировании. Бюджетный регламент. |          |          |            |            |
|  | Контроль |                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |          |          |            | 4          |
|  |          | <b>Итого</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>4</b> | <b>6</b> | <b>130</b> | <b>144</b> |

## 5.2 Перечень практических работ

| № п/п | Наименование темы                                                 | Содержание раздела                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Всего, час |
|-------|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 1     | Бюджетирование как инструмент финансового менеджмента             | Современный финансовый менеджмент: управление финансами, ориентированное на стоимость. Место бюджетирования в управлении финансами. Центры финансовой ответственности. Бюджетирование по центрам финансовой ответственности: показатели вклада отдельных центров ответственности в создании стоимости. Бюджетное управление по центрам ответственности и стимулирования менеджмента. Капитальный бюджет, его формирование и роль в управлении финансами.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 4          |
| 2     | Виды бюджетов и методы их составления                             | Составные элементы системы бюджетирования. Технология, организация, автоматизация бюджетирования. Методы бюджетирования: метод «снизу вверх» и «сверху вниз», сравнительная характеристика. Комплексный метод бюджетирования. Виды бюджетов организации и их классификация. Группировка бюджетов по длительности бюджетного цикла: стратегические и текущие. Группировка бюджетов по их функциональному назначению: операционные и финансовые. Группировка бюджетов по степени их исполнения: плановые, текущие, отчетные. Жесткие и гибкие бюджеты, сравнительный анализ достоинств и недостатков.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 4          |
| 3     | Финансовая структура организации                                  | Финансовая структура организации и ее компоненты. Использование матрицы взаимодействия ЦФО и МВЗ с целью построения финансовой структуры организации. Бизнес-функции и бизнес-операции, принципы их разграничения. Распределение функций и сфер ответственности между уровнями управления и службами организации. Диагностика финансовой и организационной структуры. Методы диагностики и моделирования бизнес-функций и бизнес-операций. Описание бизнес-процессов «как есть». Выявление «узких мест» и дублирующих функций в действующей модели бизнес-процессов. Принципы оптимизации финансовой и организационной структуры. Описание бизнес-функций «как должно быть». Эффективность оптимизации организационной и финансовой структуры. Принципы стоимостной оценки бизнес-процессов с учетом факторов времени и информации. Управляющие показатели пирамиды уровней управления: центров финансовой ответственности и мест возникновения затрат. | 6          |
| 4     | Управление затратами. Процесс бюджетирования и его основные этапы | Общая схема процесса бюджетирования. Компоненты системы бюджетирования и их взаимосвязь: функционал, организация, экономика. Цикл планирования и его основные компоненты. Миссия и стратегия, финансовая и учетная политика организации, как основы бюджетирования. Последовательность составления системы плановых бюджетов по бизнес-процессам: Сбыт-Производство-Снабжение. Этапы составления системы плановых бюджетов. Операционные бюджеты. Финансовые бюджеты. Проблемы консолидации. Цикл учета и контроля исполнения бюджета. Методы учета затрат и результатов для целей формирования управляющих показателей по уровням управления. Директ-костинг, стандарт-костинг, АВС-костинг. Кодировка статей доходов и расходов как основополагающий фактор бюджетирования.                                                                                                                                                                           | 6          |

|              |                                                                    | Принципы и варианты кодировки управленческих показателей. Порядок регистрации информации об исполнении бюджета. Оперативный учет и анализ отклонений. Контроль исполнения бюджета организации. Корректировка значений управляющих показателей.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |            |
|--------------|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 5            | Операционные и финансовые бюджеты. Технология составления бюджетов | Бюджет продаж, бюджет коммерческих расходов: основные показатели, принципы и порядок их формирования. Влияние типа финансовой структуры на показатели бюджета продаж. Особенности формирования бюджета продаж в организациях различных отраслей, сфер деятельности. Бюджеты производственных затрат. Виды производственных бюджетов и их модификации. Производственные бюджеты сформированные по типам (элементам) затрат: бюджет материальных затрат, бюджет заработной платы, бюджет амортизационных отчислений, бюджет управленческих расходов. Отраслевые особенности производственных бюджетов. Бюджет закупок и транспортно-заготовительных расходов: основные показатели, принципы и порядок их формирования. Особенности формирования бюджета закупок в организациях различных отраслей, сфер деятельности. Прочие операционные бюджеты: кредитный бюджет, инвестиционный бюджет, налоговый бюджет – основные показатели и порядок составления. Бюджет движения денежных средств (БДДС): основные показатели и порядок их формирования на основе данных операционных бюджетов и первичной управленческой документации. Учет и планирование платежных средств в системе БДДС. Определение приоритетов платежа при составлении бюджета движения денежных средств. Управление дебиторской и кредиторской задолженностью с помощью данных БДДС. Отраслевые особенности БДДС. Бюджет доходов и расходов (БДР). Показатели прибыли (дохода) и расходов (затрат), порядок их формирования при различных методах управленческого и бухгалтерского учета в организации. Управление стоимостью на основе БДР. Бюджет балансового листа (ББЛ). Взаимосвязь внешней и внутренней отчетности. Финансовый анализ в системе бюджетирования. | 6          |
| 6            | Документооборот, бюджетный регламент и организация бюджетирования  | Формирование документооборота системы бюджетирования на базе модели бизнес-функций «как должно быть». Документы цикла планирования. Регламент их составления, согласования и утверждения. Документы цикла учета и контроля, регламент их формирования. Значение бухгалтерского и управленческого учета в формировании адекватной и достоверной управленческой информации. Организация бюджетирования. Принципы рационального распределения функций в системе бюджетирования. Ответственность должностных лиц. Должностные инструкции. Стандарты предприятия. Положение о бюджетировании. Бюджетный регламент.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 6          |
| <b>Итого</b> |                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>32</b>  |
| № п/п        | Наименование темы                                                  | Содержание раздела                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Всего, час |
| 1            | Бюджетирование как инструмент финансового менеджмента              | Современный финансовый менеджмент: управление финансами, ориентированное на стоимость. Место бюджетирования в управлении финансами. Центры финансовой ответственности. Бюджетирование по центрам финансовой ответственности: показатели вклада отдельных центров ответственности в создании стоимости. Бюджетное управление по центрам ответственности и стимулирования менеджмента. Капитальный бюджет, его формирование и роль в управлении финансами.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | -          |
| 2            | Виды бюджетов и методы их составления                              | Составные элементы системы бюджетирования. Технология, организация, автоматизация бюджетирования. Методы бюджетирования: метод «снизу вверх» и «сверху вниз», сравнительная характеристика. Комплексный метод бюджетирования. Виды бюджетов организации и их классификация. Группировка бюджетов по длительности бюджетного цикла: стратегические и текущие. Группировка бюджетов по их функциональному назначению: операционные и финансовые. Группировка бюджетов по степени их исполнения: плановые, текущие, отчетные. Жесткие и гибкие бюджеты, сравнительный анализ достоинств и недостатков.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | -          |
| 3            | Финансовая                                                         | Финансовая структура организации и ее компоненты. Использование                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | -          |

|   |                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |   |
|---|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
|   | структура организации                                              | матрицы взаимодействия ЦФО и МВЗ с целью построения финансовой структуры организации. Бизнес-функции и бизнес-операции, принципы их разграничения. Распределение функций и сфер ответственности между уровнями управления и службами организации. Диагностика финансовой и организационной структуры. Методы диагностики и моделирования бизнес-функций и бизнес-операций. Описание бизнес-процессов «как есть». Выявление «узких мест» и дублирующихся функций в действующей модели бизнес-процессов. Принципы оптимизации финансовой и организационной структуры. Описание бизнес-функций «как должно быть». Эффективность оптимизации организационной и финансовой структуры. Принципы стоимостной оценки бизнес-процессов с учетом факторов времени и информации. Управляющие показатели пирамиды уровней управления: центров финансовой ответственности и мест возникновения затрат.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |   |
| 4 | Управление затратами . Процесс бюджетирования и его основные этапы | Общая схема процесса бюджетирования. Компоненты системы бюджетирования и их взаимосвязь: функционал, организация, экономика. Цикл планирования и его основные компоненты. Миссия и стратегия, финансовая и учетная политика организации, как основы бюджетирования. Последовательность составления системы плановых бюджетов по бизнес-процессам: Сбыт-Производство-Снабжение. Этапы составления системы плановых бюджетов. Операционные бюджеты. Финансовые бюджеты. Проблемы консолидации. Цикл учета и контроля исполнения бюджета. Методы учета затрат и результатов для целей формирования управляющих показателей по уровням управления. Директ-костинг, стандарт-костинг, АВС-костинг. Кодировка статей доходов и расходов как основополагающий фактор бюджетирования. Принципы и варианты кодировки управленческих показателей. Порядок регистрации информации об исполнении бюджета. Оперативный учет и анализ отклонений. Контроль исполнения бюджета организации. Корректировка значений управляющих показателей.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 2 |
| 5 | Операционные финансовые бюджеты. Технология составления бюджетов   | Бюджет продаж, бюджет коммерческих расходов: основные показатели, принципы и порядок их формирования. Влияние типа финансовой структуры на показатели бюджета продаж. Особенности формирования бюджета продаж в организациях различных отраслей, сфер деятельности. Бюджеты производственных затрат. Виды производственных бюджетов и их модификации. Производственные бюджеты сформированные по типам (элементам) затрат: бюджет материальных затрат, бюджет заработной платы, бюджет амортизационных отчислений, бюджет управленческих расходов. Отраслевые особенности производственных бюджетов. Бюджет закупок и транспортно-заготовительных расходов: основные показатели, принципы и порядок их формирования. Особенности формирования бюджета закупок в организациях различных отраслей, сфер деятельности. Прочие операционные бюджеты: кредитный бюджет, инвестиционный бюджет, налоговый бюджет – основные показатели и порядок составления. Бюджет движения денежных средств (БДДС): основные показатели и порядок их формирования на основе данных операционных бюджетов и первичной управленческой документации. Учет и планирование платежных средств в системе БДДС. Определение приоритетов платежа при составлении бюджета движения денежных средств. Управление дебиторской и кредиторской задолженностью с помощью данных БДДС. Отраслевые особенности БДДС. Бюджет доходов и расходов (БДР). Показатели прибыли (дохода) и расходов (затрат), порядок их формирования при различных методах управленческого и бухгалтерского учета в организации. Управление стоимостью на основе БДР. Бюджет балансового листа (ББЛ). Взаимосвязь внешней и внутренней отчетности. Финансовый анализ в системе бюджетирования. | 2 |
| 6 | Документооборот, бюджетный регламент организация бюджетирования    | Формирование документооборота системы бюджетирования на базе модели бизнес-функций «как должно быть». Документы цикла планирования. Регламент их составления, согласования и утверждения. Документы цикла учета и контроля, регламент их формирования. Значение бухгалтерского и управленческого учета в формировании адекватной и достоверной управленческой информации. Организация                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 2 |

|       |  |                                                                                                                                                                                                                         |   |
|-------|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
|       |  | бюджетирования. Принципы рационального распределения функций в системе бюджетирования. Ответственность должностных лиц. Должностные инструкции. Стандарты предприятия. Положение о бюджетировании. Бюджетный регламент. |   |
| Итого |  |                                                                                                                                                                                                                         | 6 |

### 5.3 Перечень лабораторных работ

Не предусмотрено учебным планом

## 6. ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА КУРСОВЫХ ПРОЕКТОВ (РАБОТ) И КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ

В соответствии с учебным планом освоение дисциплины предусматривает выполнение курсовой работы в 2 семестре для очной формы обучения, в 2 семестре для очно-заочной формы обучения, в 3 семестре для заочной формы обучения.

Примерная тематика курсового проекта:

Задачи, решаемые при выполнении курсового проекта:

1. Сущность финансового менеджмента. Роль в обеспечении эффективного функционирования предприятия.
2. Операционный анализ. Характеристика ключевых элементов операционного анализа.
3. Задача:

На счете в банке 3 млн. рублей. Банк плати 20% годовых. Предлагается войти всем капиталом в организацию венчурного предприятия. Представленные расчеты показывают, что через 6 лет ваш капитал утроится. Стоит ли принимать это предложение?

### Вариант №2

1. Основные принципы и функции бюджетирования.
2. Управление финансами. Модель Уилсона, границы ее применения.
3. Задача:

Предприятие может увеличить выручку на 10% (с 40,0 тыс.руб до 44,0 тыс.руб.) . Переменные издержки составляют 31 тыс.руб. Постоянные – 3,0 тыс. руб. Определить новую сумму прибыли: а) традиционно; б) через воздействие операционного расчета.

### Вариант №3

1. Цели и задачи бюджетирования.
2. Управление оборотным капиталом коммерческой организации.
3. Задача:

Условно постоянные затраты составляют 25,0 млн. рублей. Цена единицы продукции 500 рублей. Переменные затраты на единицу продукции составляют 350 рублей. Определить порог рентабельности.

### Вариант №4

1. Принятие финансовых решений в условиях инфляции.
2. Управление процессами профилактики банкротства. Методы и модели оценки вероятности банкротства.
3. Задача:  
Определить эффект финансового рычага и сделать соответствующие выводы, если: актив предприятия 40,0 млн. руб.; пассив – 40,0 млн. руб., в том числе заемные средства 20,0 млн. рублей. Чистая прибыль 4,2 млн. рублей; финансовые издержки по задолженности составляют 2,78 млн. рублей.

### **Вариант №5**

1. Временная ценность денег. Учет временного фактора в принятии финансовых решений.
2. Модель Баулюля и Миллера-Орра. Использование в управлении денежными потоками.
3. Задача:  
Выручка от реализации составляет 10 тыс. долларов. Затраты – 8 тыс. долларов, в том числе постоянные – 3 тыс. долларов. Есть возможность увеличить объем продаж на 20%. Однако, это потребует арендования оборудования на 2 тыс. долларов. Стоит ли принимать это решение?.

### **Вариант №6**

1. Финансовый риск. Алгоритм управления рисками.
2. Управление прибылью предприятия.
3. Задача:  
Определить оборачиваемость оборотных активов ( в днях) и величину дополнительного привлеченных в оборот средств. Если в прошлом году период оборота составил 150 дней.

### **Вариант №7**

1. Планирование финансовых показателей коммерческой организации.
2. Методы и модели оценки инвестиций.
3. Задача:  
В первый год выручка предприятия составила 15000 тыс. рублей; переменные затраты 11000 тыс. рублей, постоянные – 2000 тыс. рублей. В следующем году планируется снижение выручки от реализации до 10000 тыс. рублей. Определить, как изменится прибыль предприятия.

### **Вариант №8**

1. Сущность, задачи и функции финансового менеджмента.
2. Маржинальный доход, точка безубыточности предприятия, ее расчет.

3. Задача:

Инвестиции в проект составляют 15000 тыс. рублей. Через два года проект принесёт 20000 тыс. рублей чистых денежных поступлений. Какова доходность проекта (индекс доходности)?

**Вариант №9**

1. Объекты, субъекты и инструменты финансового менеджмента.
2. Управление затратами на предприятии. Содержание, цели, методы.
3. Задача:

Денежная ставка дохода 19,84%. Инфляция 12%. Какова ставка реального дохода?

**Вариант № 10**

1. Управление основным капиталом коммерческой организации.
2. Краткосрочная и долгосрочная политика предприятия (сравнительный анализ).
3. Задача:

По представленным данным определите продолжительность операционного и финансового циклов предприятия:

Выручка от реализации – 4509 тыс. рублей,

Себестоимость реализованной продукции – 1800 тыс. рублей.

Материально-производственные запасы – 1274 тыс. рублей.

Дебиторская задолженность – 490 тыс. рублей.

Кредиторская задолженность – 242 тыс. рублей.

Задачи, решаемые при выполнении курсовой работы:  
систематизация и закрепление полученных теоретических значений и практических умений по дисциплине;  
углубление теоретических знаний в соответствии с выбранной темой;  
развитие навыков научно-исследовательской работы (развитие умения обобщать, критически оценивать теоретические положения, вырабатывать свою точку зрения);  
формирование профессиональных навыков, умение применять теоретические знания при решении поставленных задач;  
развитие творческой инициативы, самостоятельности.

Курсовой проект включает в себя графическую часть и расчетно-пояснительную записку.

**7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ  
ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО  
ДИСЦИПЛИНЕ**

**7.1. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания**

**7.1.1 Этап текущего контроля**

Результаты текущего контроля знаний и межсессионной аттестации оцениваются по следующей системе:

«аттестован»;

«не аттестован».

| Компетенция | Результаты обучения, характеризующие сформированность компетенции                                                                                                                                                                           | Критерии оценивания                                                                                              | Аттестован                                                    | Не аттестован                                                   |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| ПК-9        | Знать практику деятельности организации проекты совершенствования системы и технологии работы с персоналом на основе функционально-стоимостного анализа с ориентацией их на достижение социально-экономической эффективности                | Активная работа на практических занятиях, отвечает на теоретические вопросы при защите курсового проекта         | Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах | Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах |
|             | Уметь разрабатывать предложения по затратам и формированию бюджета на персонал, составлять, рассчитывать, корректировать и контролировать статьи расходов бюджетов и фондов на программы и мероприятия по управлению персоналом организации | Решение стандартных практических задач, написание курсового проекта                                              | Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах | Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах |
|             | Владеть инструментами формирования и оценки вклада системы управления персоналом в развитие организации и донесением результатов этой оценки до всех заинтересованных сторон и лиц                                                          | Решение прикладных задач в конкретной предметной области, выполнение плана работ по разработке курсового проекта | Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах | Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах |

### 7.1.2 Этап промежуточного контроля знаний

Результаты промежуточного контроля знаний оцениваются в 2 семестре для очной формы обучения, 2 семестре для заочной формы обучения по четырехбалльной системе:

«отлично»;

«хорошо»;

«удовлетворительно»;

«неудовлетворительно».

| Компетенция | Результаты обучения, характеризующие сформированность компетенции                                                                                                     | Критерии оценивания | Отлично                      | Хорошо                      | Удовл.                      | Неудовл.                             |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|--------------------------------------|
| ПК-9        | Знать практику деятельности организации проекты совершенствования системы и технологии работы с персоналом на основе функционально-стоимостного анализа с ориентацией | Тест                | Выполнение теста на 90- 100% | Выполнение теста на 80- 90% | Выполнение теста на 70- 80% | В тесте менее 70% правильных ответов |

|  |                                                                                                                                                                                                                                             |                                                          |                                                        |                                                                                       |                                                          |                  |
|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|------------------|
|  | их на достижение социально-экономической эффективности                                                                                                                                                                                      |                                                          |                                                        |                                                                                       |                                                          |                  |
|  | Уметь разрабатывать предложения по затратам и формированию бюджета на персонал, составлять, рассчитывать, корректировать и контролировать статьи расходов бюджетов и фондов на программы и мероприятия по управлению персоналом организации | Решение стандартных практических задач                   | Задачи решены в полном объеме и получены верные ответы | Продемонстрирован верный ход решения всех, но не получен верный ответ во всех задачах | Продемонстрирован верный ход решения в большинстве задач | Задачи не решены |
|  | Владеть инструментами формирования и оценки вклада системы управления персоналом в развитие организации и донесением результатов этой оценки до всех заинтересованных сторон и лиц                                                          | Решение прикладных задач в конкретной предметной области | Задачи решены в полном объеме и получены верные ответы | Продемонстрирован верный ход решения всех, но не получен верный ответ во всех задачах | Продемонстрирован верный ход решения в большинстве задач | Задачи не решены |

## 7.2 Примерный перечень оценочных средств (типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности)

### 7.2.1 Примерный перечень заданий для подготовки к тестированию

### 7.2.1 Примерный перечень заданий для подготовки к тестированию

#### 1. Цель экономической политики предприятия

- а) получение максимальной прибыли за счет повышения цен на продукцию;
- б) выпуск востребованной обществом качественной продукции с минимально возможными затратами;
- в) устранение конкурентов на рынке путем снижения цен на продукцию.

#### 2. Признаки банкротства предприятия

- а) неспособность предприятия осуществлять обязательные платежи в бюджет и внебюджетные фонды в связи с неудовлетворительной структурой баланса должника;
- б) неспособность предприятия выпускать конкурентоспособную продукцию;
- в) бюджет предприятия, принятый с дефицитом.

#### 3. Прогноз и план это -

- а) одно и то же;
- б) два альтернативных метода технико-экономического развития предприятия;
- в) взаимно дополняющие друг друга стадии разработки хозяйственных планов развития предприятия.

**4. Оперативные планы это –**

- а) краткосрочные годовые планы;
- б) планы генерального развития предприятия;
- в) административные среднесрочные планы.

**5. Вертикальная интеграция –**

- а) объединение фирм, входящих в состав единой технологической цепочки;
- б) объединение фирм на основе взаимовыгодного сотрудничества, построенного на доверии;
- в) необходимость дополнительных затрат на организацию планирования.

**6. Предпринимательские сети –**

- а) объединение фирм, входящих в состав единой технологической цепочки;
- б) объединение фирм на основе взаимовыгодного сотрудничества, построенного на доверии;
- в) необходимость дополнительных затрат на организацию планирования.

**7. Издержки планирования –**

- а) объединение фирм, входящих в состав единой технологической цепочки;
- б) объединение фирм на основе взаимовыгодного сотрудничества, построенного на доверии;
- в) необходимость дополнительных затрат на организацию планирования.

**8. Бюджет –**

- а) финансовый документ, имеющий силу закона;
- б) финансовый документ, имеющий прогнозный характер;
- в) финансовый документ, представляющий собой план предприятия.

**9. Процесс бюджетирования осуществляется**

- а) сверху вниз;
- б) снизу вверх;
- в) произвольно.

**10. Сводный бюджет предприятия состоит из количества уровней**

- а) трех;
- б) четырех;
- в) пяти;
- г) шести.

**7.2.2 Примерный перечень заданий для решения стандартных задач**

**1. Исходный бюджет для расчета всех последующих уровней операционного бюджета**

- а) бюджет закупок;
- б) бюджет продаж;
- в) бюджет прямых затрат.

**2. К прямым материальным затратам относятся**

- а) основные материалы;
- б) вспомогательные материалы;
- в) упаковочные материалы.

**3. От объема производства продукции зависят**

- а) постоянные издержки;
- б) переменные издержки;
- в) коммерческие издержки.

**4. К постоянным издержкам относятся**

- а) общепроизводственные расходы;
- б) общехозяйственные расходы;
- в) прямые расходы;
- г) сбытовые расходы.

**5. К переменным издержкам относятся**

- а) общепроизводственные расходы;
- б) общехозяйственные расходы;
- в) прямые расходы;
- г) сбытовые расходы.

**6. К коммерческим издержкам относятся**

- а) общепроизводственные расходы;
- б) общехозяйственные расходы;
- в) прямые расходы;
- г) сбытовые расходы.

**7. К переменным коммерческим расходам относятся**

- а) расходы на рекламу продукции;
- б) расходы по упаковке готовой продукции;
- в) транспортные расходы по доставке готовой продукции;
- г) заработная плата работников отдела сбыта.

**8. К постоянным коммерческим расходам относятся**

- а) расходы на рекламу продукции;
- б) расходы по упаковке готовой продукции;
- в) транспортные расходы по доставке готовой продукции;
- г) заработная плата работников отдела сбыта.

**9. Бюджет производственных затрат не включает в себя**

- а) бюджет материальных расходов;
- б) бюджет прямых затрат труда;
- в) бюджет общепроизводственных расходов;
- г) бюджет общехозяйственных расходов.

### **10. Операционный бюджет предприятия не является**

- а) планом доходов и расходов на бюджетный период;
- б) планом конечных финансовых результатов на бюджетный период;
- в) финансовым планом на бюджетный период.

#### **7.2.3 Примерный перечень заданий для решения прикладных задач**

1. Линия производственных возможностей показывает:

- а) точные количества двух товаров, которые фирма намерена производить;
- б) лучшую из возможных комбинаций двух товаров;
- в) альтернативную комбинацию товаров при наличии данного количества ресурсов;
- г) время, когда вступает в действие закон убывающей производительности факторов производства.

2. Альтернативными издержками посещения лекции по «Управленческой экономике» не являются:

- а) дополнительный час сна;
- б) расходы на обед в студенческой столовой;
- в) посещение кинотеатра;
- г) прогулка с собакой.

3. С точки зрения критерия эффективности по Парето (на кривой производственных возможностей) эффективным будет переход:

- а) из точки А в точку С;
- б) из точки А в точку В;
- в) из точки С в точку В;
- г) из точки В в точку А.

4. Программист Саша работает восьмичасовой рабочий день и зарабатывает 20 руб. Иногда он дополнительно подрабатывает за 5 руб. Также Саша любит рыбалку. Альтернативные издержки часа рыбной ловли для Саши составляют:

- а) 2 руб.;
- б) 20 руб.;
- в) 2,5 руб.;
- г) 7,5 руб.

5. В 1990 г. кривая производственных возможностей производства тракторов и компьютеров описывалась линией А. В 2019 г. она стала описываться линией В. Произошедший сдвиг кривой производственных возможностей можно объяснить:

- а) улучшением технологии производства тракторов и компьютеров;
- б) улучшением технологии производства компьютеров;
- в) улучшением технологии производства тракторов; компьютеры трактора
- г) понижением цены на компьютеры.

6. Если кривая производственных возможностей товаров Х и У описывается линейной функцией, то товары Х и У вероятнее всего:

- а) Х – ракеты; У – картофель;
- б) Х – трактора; У – телевизоры;
- в) Х – холодильники; У – морозильные камеры;

г) X – трактора; Y – компьютеры.

7. Фирма рассматривается как производственная единица, деятельность которой описывается производственной функцией, а целью является максимизация прибыли в теории:

- а) неоклассической;
- б) институциональной;
- в) бихевиористической;
- г) капиталистической;
- д) эволюционной.

8. К экономическим целям фирмы не относится:

- а) увеличение прибыли;
- б) снижение издержек;
- в) рентабельность капитала;
- г) повышение качества товара.

9. Экономическая прибыль это:

- а) разница между рыночной стоимостью фирмы и капиталом, вложенным инвесторами;
- б) разница между совокупным (валовым) доходом и совокупными экономическими издержками;
- в) разница между прибылью на суммарный капитал и стоимостью капитала;
- г) разница между прибылью на суммарный капитал и стоимостью капитала.

10. Трансакционные издержки:

- а) все издержки, затраченные на привлечение ресурсов;
- б) затраты, возникающие в процессе поиска партнера, ведения переговоров о коммерческой сделке, ее заключении и контролем за ходом выполнения;
- в) затраты, измеряющие прибыль, которая потеряна в результате выбора одного из вариантов действий;
- г) издержки фирмы, не изменяющиеся при изменении объема производства.

#### **7.2.4 Примерный перечень вопросов для подготовки к зачету**

Не предусмотрено учебным планом

#### **7.2.5 Примерный перечень заданий для подготовки к экзамену**

1. Экономическая политика предприятия, ее цели и задачи.
2. Прогнозирование – понятие, определение, задачи.
3. Планирование как инструмент эффективного управления предприятием.
4. Пределы планирования.
5. Принципы планирования в экономической организации.
6. Бизнес-план предприятия, его назначение.
7. Этапы разработки бизнес-плана.
8. Бюджет, бюджетирование – понятие, определение, задачи.
9. Бюджетный цикл предприятия.
10. Классификация бюджетов по различным признакам.
11. Понятие бюджетной структуры.
12. Функции бюджетирования как метода управления.
13. Особенности бюджетного процесса в промышленности.
14. Инфраструктура бюджетного процесса.

- 15.Сводный бюджет предприятия, порядок разработки, утверждения и исполнения.
- 16.Структура сводного бюджета предприятия.
- 17.Бюджет продаж.
- 18.Бюджет производства.
- 19.Бюджет потребности в основных материалах.
- 20.Бюджет потребности во вспомогательных материалах.
- 21.Бюджет закупок. Расчет общей потребности в материалах.
- 22.Бюджет прямых затрат труда.
- 23.Бюджет полных прямых затрат.
- 24.Расчет плановой себестоимости списания единицы материалов в хозяйственную деятельность за бюджетный период.
- 25.Бюджет общепроизводственных расходов по плану производства на бюджетный период.
- 26.Плановое распределение бюджета общепроизводственных расходов по видам продукции.
- 27.Расчет себестоимости выпуска.
- 28.Расчет величины переменных коммерческих (сбытовых) расходов.
- 29.Расчет величины постоянных расходов предприятия.
- 30.Калькуляция себестоимости продаж по видам продукции.
- 31.Расчет показателей маржинального дохода по видам продукции.
- 32.Расчет показателей рентабельности по видам продукции.
- 33.Составление отчета о конечных финансовых результатах.
- 34.Инвестиционный бюджет.
- 35.Бюджет движения денежных средств.
- 36.Корректировка бюджетных показателей.
- 37.План-факт анализ.
- 38.Факторный анализ операционного бюджета.
- 39.Анализ исполнения инвестиционного бюджета.
- 40.Анализ исполнения финансового бюджета.
- 41.Объединение выводов план-факт анализа.
- 42.Смета бюджетного учреждения.
- 43.Бюджетная классификация РФ.
44. Смета доходов и расходов по средствам от приносящей доход деятельности.

#### **7.2.6. Методика выставления оценки при проведении промежуточной аттестации**

Экзамен проводится по тест-билетам, каждый из которых содержит 10 вопросов и задачу. Каждый правильный ответ на вопрос в тесте оценивается 1 баллом, задача оценивается в 10 баллов (5 баллов верное решение и 5 баллов за верный ответ). Максимальное количество набранных баллов – 20.

1. Оценка «Неудовлетворительно» ставится в случае, если студент набрал менее 6 баллов.

2. Оценка «Удовлетворительно» ставится в случае, если студент набрал

от 6 до 10 баллов

3. Оценка «Хорошо» ставится в случае, если студент набрал от 11 до 15 баллов.

4. Оценка «Отлично» ставится, если студент набрал от 16 до 20 баллов.)

#### **7.2.7 Паспорт оценочных материалов**

| № п/п | Контролируемые разделы (темы) дисциплины                           | Код контролируемой компетенции | Наименование оценочного средства                                          |
|-------|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Бюджетирование как инструмент финансового менеджмента              | ПК-9                           | Тест, контрольная работа, защита реферата, требования к курсовому проекту |
| 2     | Виды бюджетов и методы их составления                              | ПК-9                           | Тест, контрольная работа, защита реферата, требования к курсовому проекту |
| 3     | Финансовая структура организации                                   | ПК-9                           | Тест, контрольная работа, защита реферата, требования к курсовому проекту |
| 4     | Процесс бюджетирования и его основные этапы                        | ПК-9                           | Тест, контрольная работа, защита реферата, требования к курсовому проекту |
| 5     | Операционные и финансовые бюджеты. Технология составления бюджетов | ПК-9                           | Тест, контрольная работа, защита реферата, требования к курсовому проекту |
| 6     | Документооборот, регламент и бюджетная организация                 | ПК-9                           | Тест, контрольная работа, защита реферата, требования к курсовому проекту |

#### **7.3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности**

Тестирование осуществляется, либо при помощи компьютерной системы тестирования, либо с использованием выданных тест-заданий на бумажном носителе. Время тестирования 30 мин. Затем осуществляется проверка теста экзаменатором и выставляется оценка согласно методики выставления оценки при проведении промежуточной аттестации.

Решение стандартных задач осуществляется, либо при помощи компьютерной системы тестирования, либо с использованием выданных задач на бумажном носителе. Время решения задач 30 мин. Затем осуществляется

проверка решения задач экзаменатором и выставляется оценка, согласно методики выставления оценки при проведении промежуточной аттестации.

Решение прикладных задач осуществляется, либо при помощи компьютерной системы тестирования, либо с использованием выданных задач на бумажном носителе. Время решения задач 30 мин. Затем осуществляется проверка решения задач экзаменатором и выставляется оценка, согласно методики выставления оценки при проведении промежуточной аттестации.

Защита курсовой работы, курсового проекта или отчета по всем видам практик осуществляется согласно требованиям, предъявляемым к работе, описанным в методических материалах. Примерное время защиты на одного студента составляет 20 мин.

## **8 УЧЕБНО МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ)**

### **8.1 Перечень учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины**

**Федорцова, Р. П.**

Практика внутрифирменного бюджетирования : Учебно-практическое пособие / Федорцова Р. П. - Саратов : Вузовское образование, 2015. - 94 с.

URL: <http://www.iprbookshop.ru/26246.html>

**Керимов, В. Э.**

Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отдельных отраслях производственной сферы : Учебник для бакалавров / Керимов В. Э. - Москва : Дашков и К, 2014. - 384 с. - ISBN 978-5-394-02317-0.

URL: <http://www.iprbookshop.ru/24768>

**Молокова, Е. И.**

Бюджетирование в системе управления финансами организации : Монография / Молокова Е. И. - Саратов : Вузовское образование, 2013. - 160 с.

URL: <http://www.iprbookshop.ru/11393>

**Виткалова, А. П.**

Бюджетирование и контроль затрат в организации : Учебное пособие / Виткалова А. П. - Москва : Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2011. - 125 с. - ISBN 978-5-394-01192-4.

URL: <http://www.iprbookshop.ru/902>

**Бурханова, Н. М.**

Бюджетная система РФ : Учебное пособие / Бурханова Н. М. - Саратов : Научная книга, 2012. - 159 с.

URL: <http://www.iprbookshop.ru/8179>

**Николаева, Т. П.**

Бюджетная система РФ : Учебное пособие / Николаева Т. П. - Москва : Евразийский открытый институт, 2012. - 411 с. - ISBN 978-5-374-00308-4.

|                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/10636">http://www.iprbookshop.ru/10636</a>                                                                                                                                                                               |
| Дополнительная литература                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Финансы бюджетных организаций</b> : Учебник / Поляк Г. Б. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 463 с. - ISBN 978-5-238-02088-4.<br>URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/12859">http://www.iprbookshop.ru/12859</a>                                               |
| <b>Бюджетное право</b> : Учебное пособие / Ремиханова Д. А. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 311 с. - ISBN 978-5-238-01798-3.<br>URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/16408">http://www.iprbookshop.ru/16408</a>                                                |
| <b>Суглобов, А. Е.</b><br>Межбюджетные отношения в Российской Федерации : Учебное пособие / Суглобов А. Е. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 263 с. - ISBN 978-5-238-01834-8.<br>URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/16419">http://www.iprbookshop.ru/16419</a> |
| <b>Финансы и кредит в строительстве</b> [Текст] : учебник : рек. УМО / под общ. ред. Н. Ю. Яськовой. - М. : Мол. гвардия, 2011 (М. : ОАО "Молодая гвардия", 2011). - 599 с. : ил. - ISBN 978-5-235-03480-8 : 575-00.                                             |

**8.2 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень лицензионного программного обеспечения, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем:**

#### **Лицензионное программное обеспечение**

1. Office Professional Plus 2013 Single MVL A Each Academic
2. 1С:Предприятие 8. Комплект для обучения в высших и средних учебных заведениях. Электронная поставка

#### **Свободное ПО**

1. LibreOffice
2. Moodle
3. OpenOffice
4. Skype
5. Zoom

#### **Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

1. <http://www.edu.ru/>
2. Образовательный портал ВГТУ

#### **Информационные справочные системы**

1. <http://window.edu.ru>
2. <https://wiki.cchgeu.ru/>

#### **Современные профессиональные базы данных**

1. Федеральная служба государственной статистики  
Адрес ресурса: <http://www.gks.ru/>

2. Центральный банк Российской Федерации  
Адрес ресурса: <http://www.cbr.ru/>
3. Ресурсы издательства World Bank  
Адрес ресурса: <https://www.worldbank.org/>
4. РосБизнесКонсалтинг — информационное аналитическое агентство  
Адрес ресурса: <https://www.rbc.ru/>
5. Россия и всемирная торговая организация  
Адрес ресурса: <https://wto.ru/>
6. Бухгалтерский учет и налоги  
Адрес ресурса: <http://businessuchet.ru/>
7. АК&М — экономическое информационное агентство  
Адрес ресурса: <http://www.akm.ru/>
8. Bloomberg -Информационно-аналитическое агентство  
Адрес ресурса: <https://www.bloomberg.com/europe>
9. CATBACK.RU — Справочник для экономистов  
Адрес ресурса: <http://www.catback.ru/>
10. Библиотека конгресса США  
Адрес ресурса: <https://www.loc.gov/>
11. Единый портал бюджетной системы Российской Федерации  
Адрес ресурса: <http://budget.gov.ru/>
12. Независимый финансовый портал  
Адрес ресурса: <https://www.finweb.com/>

## **9 МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА, НЕОБХОДИМАЯ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА**

**Лекционная аудитория**, оснащённая мультимедийным оборудованием (проектор, экран, звуковоспроизводящее оборудование), обеспечивающим демонстрацию (воспроизведение) мультимедиа-материалов

**Аудитории для практических занятий**, оснащенные:

- мультимедийным оборудованием (проектор, экран, звуковоспроизводящее оборудование), обеспечивающим демонстрацию (воспроизведение) мультимедиа-материалов
- интерактивными информационными средствами;
- компьютерной техникой с подключением к сети Интернет

## **10. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

По дисциплине «Экономика и бюджетирование управления персоналом» читаются лекции, проводятся практические занятия, выполняется курсовая работа.

Основой изучения дисциплины являются лекции, на которых излагаются наиболее существенные и трудные вопросы, а также вопросы, не нашедшие отражения в учебной литературе.

Практические занятия направлены на приобретение практических навыков расчета в области экономики и бюджетирования. Занятия проводятся путем решения конкретных задач в аудитории.

Методика выполнения курсовой работы изложена в учебно-методическом пособии. Выполнять этапы курсовой работы должны своевременно и в установленные сроки.

Контроль усвоения материала дисциплины производится проверкой курсовой работы, защитой курсовой работы.

| Вид учебных занятий                   | Деятельность студента                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Лекция                                | Написание конспекта лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; помечать важные мысли, выделять ключевые слова, термины. Проверка терминов, понятий с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь. Обозначение вопросов, терминов, материала, которые вызывают трудности, поиск ответов в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на лекции или на практическом занятии.                    |
| Практическое занятие                  | Конспектирование рекомендуемых источников. Работа с конспектом лекций, подготовка ответов к контрольным вопросам, просмотр рекомендуемой литературы. Прослушивание аудио- и видеозаписей по заданной теме, выполнение расчетно-графических заданий, решение задач по алгоритму.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Самостоятельная работа                | Самостоятельная работа студентов способствует глубокому усвоению учебного материала и развитию навыков самообразования. Самостоятельная работа предполагает следующие составляющие:<br><ul style="list-style-type: none"> <li>- работа с текстами: учебниками, справочниками, дополнительной литературой, а также проработка конспектов лекций;</li> <li>- выполнение домашних заданий и расчетов;</li> <li>- работа над темами для самостоятельного изучения;</li> <li>- участие в работе студенческих научных конференций, олимпиад;</li> <li>- подготовка к промежуточной аттестации.</li> </ul> |
| Подготовка к промежуточной аттестации | Готовиться к промежуточной аттестации следует систематически, в течение всего семестра. Интенсивная подготовка должна начаться не позднее, чем за месяц-полтора до промежуточной аттестации. Данные перед зачетом с оценкой, зачетом с оценкой три дня эффективнее всего использовать для повторения и систематизации материала.                                                                                                                                                                                                                                                                    |

## ЛИСТ РЕГИСТРАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ

| №<br>п/п | Перечень вносимых изменений | Дата<br>внесения<br>изменений | Подпись<br>заведующего<br>кафедрой,<br>ответственной за<br>реализацию ОПОП |
|----------|-----------------------------|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
|----------|-----------------------------|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|