

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ СИСТЕМ  
УПРАВЛЕНИЯ И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ»  
(ТУСУР)



УТВЕРЖДАЮ  
Проректор по учебной работе

Документ подписан электронной подписью

Сертификат: a1119608-cdff-4455-b54e-5235117c185c

Владелец: Семенко Павел Васильевич

Действителен: с 17.09.2019 по 16.09.2024

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

**БЮДЖЕТИРОВАНИЕ**

Уровень образования: **высшее образование - магистратура**

Направление подготовки / специальность: **38.04.02 Менеджмент**

Направленность (профиль) / специализация: **Управление проектами**

Форма обучения: **очная**

Факультет: **Экономический факультет (ЭФ)**

Кафедра: **Кафедра менеджмента (Менеджмента)**

Курс: **1**

Семестр: **1**

Учебный план набора 2021 года

Объем дисциплины и виды учебной деятельности

Виды учебной деятельности	1 семестр	Всего	Единицы
Лекционные занятия	10	10	часов
Практические занятия	26	26	часов
в т.ч. в форме практической подготовки	24	24	часов
Самостоятельная работа	180	180	часов
Общая трудоемкость	216	216	часов
(включая промежуточную аттестацию)	6	6	з.е.

Формы промежуточной аттестация	Семестр
Зачет с оценкой	1

## 1. Общие положения

### 1.1. Цели дисциплины

1. Научиться применять концепции и технологии бюджетирования для решения практических задач профессиональной деятельности.

### 1.2. Задачи дисциплины

1. Формирование навыков выявления назначения бюджетирования для конкретных объектов управления и освоение типовых подходов к разработке бюджетов.
2. Освоение технологии бюджетирования на основе финансовой структуры организации.
3. Формирование навыков разработки функциональных бюджетов и их консолидации.
4. Знание управленческих возможностей бюджетов.

## 2. Место дисциплины в структуре ОПОП

Блок дисциплин: Б1. Дисциплины (модули).

Часть блока дисциплин: Часть, формируемая участниками образовательных отношений.

Модуль дисциплин: Модуль направленности (профиля) (major).

Индекс дисциплины: Б1.В.01.02.

Реализуется с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий.

## 3. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВО и основной образовательной программой (таблица 3.1):

Таблица 3.1 – Компетенции и индикаторы их достижения

Компетенция	Индикаторы достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине
<b>Универсальные компетенции</b>		
-	-	-
<b>Общепрофессиональные компетенции</b>		
-	-	-
<b>Профессиональные компетенции</b>		

ПКС-5. Способен применять стратегические модели и механизм бюджетирования	ПКС-5.1. Знает системы сбора и методы обработки данных, используемых в процессе разработки бюджета проекта; основы технологии проектного бюджетирования; методы анализа и интерпретации финансовой информации в процессе планирования и контроля бюджета проекта; направления использования полученных сведений для решения проектных задач	Описывает и сравнивает наборы показателей, используемых в процессе разработки бюджета проекта, системы их сбора и методы обработки; виды и форматы бюджетов, систему целевых показателей и нормативов, порядок консолидации функциональных бюджетов; методы анализа и интерпретации данных в процессе планирования и контроля бюджета; управленческие возможности бюджетов.
	ПКС-5.2. Умеет осуществлять сбор и обработку данных, используемых в процессе планирования бюджета проекта; осуществлять обработку данных, используемых в процессе проектного бюджетирования; анализировать и интерпретировать финансовую информацию в процессе планирования и контроля бюджета проекта, использовать полученные сведения для решения проектных задач	Выбирает инструменты обработки, финансового анализа, интерпретации, адекватные поставленной задаче. Применяет типовые методики для решения поставленных задач.
	ПКС-5.3. Владеет навыками сбора данных, используемых в процессе планирования и исполнения бюджета проекта; методиками обработки данных, используемых в процессе проектного бюджетирования; методами анализа финансовой информации в процессе планирования и исполнения бюджета проекта; навыками использования полученных сведений для решения проектных задач	Владеет навыками сбора, обработки, анализа и интерпретации данных, используемых в бюджетном цикле; навыками использования полученных сведений для решения проектных задач.

**4. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем и на самостоятельную работу обучающихся**

Общая трудоемкость дисциплины составляет 6 зачетных единиц, 216 академических часов.

Распределение трудоемкости дисциплины по видам учебной деятельности представлено в таблице 4.1.

Таблица 4.1 – Трудоемкость дисциплины по видам учебной деятельности

Виды учебной деятельности	Всего часов	Семестры
		1 семестр
<b>Контактная аудиторная работа обучающихся с преподавателем, всего</b>	36	36
Лекционные занятия	10	10
Практические занятия	26	26
<b>Самостоятельная работа обучающихся, в т.ч. контактная внеаудиторная работа обучающихся с преподавателем, всего</b>	180	180
Подготовка к зачету с оценкой	50	50
Подготовка к тестированию	48	48
Написание отчета по практическому занятию (семинару)	10	10
Выполнение индивидуального задания	52	52
Выполнение расчетной / расчетно-графической работы	20	20
<b>Общая трудоемкость (в часах)</b>	216	216
<b>Общая трудоемкость (в з.е.)</b>	6	6

## 5. Структура и содержание дисциплины

### 5.1. Разделы (темы) дисциплины и виды учебной деятельности

Структура дисциплины по разделам (темам) и видам учебной деятельности приведена в таблице 5.1.

Таблица 5.1 – Разделы (темы) дисциплины и виды учебной деятельности

Названия разделов (тем) дисциплины	Лек. зан., ч	Прак. зан., ч	Сам. раб., ч	Всего часов (без экзамена)	Формируемые компетенции
<b>1 семестр</b>					
1 Общие понятия и концепции. Назначение внутрифирменного бюджетирования	1	4	28	33	ПКС-5
2 Основы бюджетного управления. Финансовая структура как основа разработки бюджетов	4	8	64	76	ПКС-5
3 Разработка бюджетов по элементам финансовой структуры	5	14	88	107	ПКС-5
Итого за семестр	10	26	180	216	
Итого	10	26	180	216	

### 5.2. Содержание разделов (тем) дисциплины

Содержание разделов (тем) дисциплины (в т.ч. по лекциям) приведено в таблице 5.2.

Таблица 5.2 – Содержание разделов (тем) дисциплины (в т.ч. по лекциям)

Названия разделов (тем) дисциплины	Содержание разделов (тем) дисциплины (в т.ч. по лекциям)	Трудоемкость (лекционные занятия), ч	Формируемые компетенции
<b>1 семестр</b>			

1 Общие понятия и концепции. Назначение внутрифирменного бюджетирования	Цели, задачи, этапы внутрифирменного планирования. Место бюджетов в системе стратегического планирования. Виды бюджетов	1	ПКС-5
	Итого	1	
2 Основы бюджетного управления. Финансовая структура как основа разработки бюджетов	Финансовая структура, центры финансовой ответственности (ЦФО). Алгоритм разработки финансовой структуры компании	4	ПКС-5
	Итого	4	
3 Разработка бюджетов по элементам финансовой структуры	Процессы и алгоритмы бюджетирования. Методы планирования статей	5	ПКС-5
	Итого	5	
Итого за семестр		10	
Итого		10	

### 5.3. Практические занятия (семинары)

Наименование практических занятий (семинаров) приведено в таблице 5.3.

Таблица 5.3 – Наименование практических занятий (семинаров)

Названия разделов (тем) дисциплины	Наименование практических занятий (семинаров)	Трудоемкость, ч	Формируемые компетенции
<b>1 семестр</b>			
1 Общие понятия и концепции. Назначение внутрифирменного бюджетирования	Бюджеты в системе операционного и стратегического планирования	4	ПКС-5
	Итого	4	
2 Основы бюджетного управления. Финансовая структура как основа разработки бюджетов	Методы разработки финансовой структуры	6	ПКС-5
	Управленческие возможности бюджетов	2	ПКС-5
	Итого	8	
3 Разработка бюджетов по элементам финансовой структуры	Разработка функциональных бюджетов, порядок консолидации функциональных бюджетов	4	ПКС-5
	Разработка генерального бюджета. Адаптация бюджетов к изменениям условий деятельности	10	ПКС-5
	Итого	14	
Итого за семестр		26	
Итого		26	

### 5.4. Лабораторные занятия

Не предусмотрено учебным планом

### 5.5. Курсовой проект / курсовая работа

Не предусмотрено учебным планом

## 5.6. Самостоятельная работа

Виды самостоятельной работы, трудоемкость и формируемые компетенции представлены в таблице 5.6.

Таблица 5.6 – Виды самостоятельной работы, трудоемкость и формируемые компетенции

Названия разделов (тем) дисциплины	Виды самостоятельной работы	Трудоемкость, ч	Формируемые компетенции	Формы контроля
<b>1 семестр</b>				
1 Общие понятия и концепции. Назначение внутрифирменного бюджетирования	Подготовка к зачету с оценкой	10	ПКС-5	Зачёт с оценкой
	Подготовка к тестированию	8	ПКС-5	Тестирование
	Написание отчета по практическому занятию (семинару)	10	ПКС-5	Отчет по практическому занятию (семинару)
	Итого	28		
2 Основы бюджетного управления. Финансовая структура как основа разработки бюджетов	Подготовка к зачету с оценкой	20	ПКС-5	Зачёт с оценкой
	Подготовка к тестированию	20	ПКС-5	Тестирование
	Выполнение индивидуального задания	24	ПКС-5	Индивидуальное задание
	Итого	64		
3 Разработка бюджетов по элементам финансовой структуры	Подготовка к зачету с оценкой	20	ПКС-5	Зачёт с оценкой
	Подготовка к тестированию	20	ПКС-5	Тестирование
	Выполнение индивидуального задания	28	ПКС-5	Индивидуальное задание
	Выполнение расчетной / расчетно-графической работы	20	ПКС-5	Расчетная / расчетно-графическая работа
	Итого	88		
Итого за семестр		180		
Итого		180		

## 5.7. Соответствие компетенций, формируемых при изучении дисциплины, и видов учебной деятельности

Соответствие компетенций, формируемых при изучении дисциплины, и видов учебной деятельности представлено в таблице 5.7.

Таблица 5.7 – Соответствие компетенций, формируемых при изучении дисциплины, и видов занятий

Формируемые компетенции	Виды учебной деятельности			Формы контроля
	Лек. зан.	Прак. зан.	Сам. раб.	

ПКС-5	+	+	+	Зачёт с оценкой, Индивидуальное задание, Отчет по практическому занятию (семинару), Расчетная / расчетно-графическая работа, Тестирование
-------	---	---	---	---

## 6. Рейтинговая система для оценки успеваемости обучающихся

### 6.1. Балльные оценки для форм контроля

Балльные оценки для форм контроля представлены в таблице 6.1.

Таблица 6.1 – Балльные оценки

Формы контроля	Максимальный балл на 1-ую КТ с начала семестра	Максимальный балл за период между 1КТ и 2КТ	Максимальный балл за период между 2КТ и на конец семестра	Всего за семестр
<b>1 семестр</b>				
Зачёт с оценкой	0	0	0	0
Индивидуальное задание	0	20	20	40
Расчетная / расчетно-графическая работа	0	0	15	15
Тестирование	10	10	20	40
Отчет по практическому занятию (семинару)	5	0	0	5
Итого максимум за период	15	30	55	100
Нарастающим итогом	15	45	100	100

### 6.2. Пересчет баллов в оценки за текущий контроль

Пересчет баллов в оценки за текущий контроль представлен в таблице 6.2.

Таблица 6.2 – Пересчет баллов в оценки за текущий контроль

Баллы на дату текущего контроля	Оценка
≥ 90% от максимальной суммы баллов на дату ТК	5
От 70% до 89% от максимальной суммы баллов на дату ТК	4
От 60% до 69% от максимальной суммы баллов на дату ТК	3
< 60% от максимальной суммы баллов на дату ТК	2

### 6.3. Пересчет суммы баллов в традиционную и международную оценку

Пересчет суммы баллов в традиционную и международную оценку представлен в таблице 6.3.

Таблица 6.3 – Пересчет суммы баллов в традиционную и международную оценку

Оценка	Итоговая сумма баллов, учитывает успешно сданный экзамен	Оценка (ECTS)
5 (отлично) (зачтено)	90 – 100	A (отлично)
4 (хорошо) (зачтено)	85 – 89	B (очень хорошо)
	75 – 84	C (хорошо)
	70 – 74	D (удовлетворительно)
3 (удовлетворительно) (зачтено)	65 – 69	E (посредственно)
	60 – 64	
2 (неудовлетворительно) (не зачтено)	Ниже 60 баллов	F (неудовлетворительно)

## 7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

## 7.1. Основная литература

1. Хруцкий, В. Е. Внутрифирменное бюджетирование. Теория и практика : учебник для вузов / В. Е. Хруцкий, В. В. Гамаюнов. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 457 с. [Электронный ресурс]: — Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/452644>.

## 7.2. Дополнительная литература

1. Хруцкий, В. Е. Внутрифирменное бюджетирование. Семь практических шагов : учебное пособие для вузов / В. Е. Хруцкий, Р. В. Хруцкий. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 205 с. [Электронный ресурс]: — Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/452645>.

## 7.3. Учебно-методические пособия

### 7.3.1. Обязательные учебно-методические пособия

1. Бюджетирование: Методические указания к практическим занятиям и организации самостоятельной работы для обучающихся по направлению подготовки Менеджмент (уровень магистратуры) / Н. Б. Васильковская - 2020. 17 с. [Электронный ресурс]: — Режим доступа: <https://edu.tusur.ru/publications/10327>.

### 7.3.2. Учебно-методические пособия для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов

Учебно-методические материалы для самостоятельной и аудиторной работы обучающихся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации.

#### Для лиц с нарушениями зрения:

- в форме электронного документа;
- в печатной форме увеличенным шрифтом.

#### Для лиц с нарушениями слуха:

- в форме электронного документа;
- в печатной форме.

#### Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в форме электронного документа;
- в печатной форме.

## 7.4. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. При изучении дисциплины рекомендуется обращаться к современным базам данных, информационно-справочным и поисковым системам, к которым у ТУСУРа открыт доступ: <https://lib.tusur.ru/ru/resursy/bazy-dannyh>.

## 8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

### 8.1. Материально-техническое и программное обеспечение для лекционных занятий

Для проведения занятий лекционного типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации используется учебная аудитория с достаточным количеством посадочных мест для учебной группы, оборудованная доской и стандартной учебной мебелью. Имеются мультимедийное оборудование и учебно-наглядные пособия, обеспечивающие тематические иллюстрации по лекционным разделам дисциплины.

### 8.2. Материально-техническое и программное обеспечение для практических занятий

Лаборатория группового проектного обучения "Лаборатория социально-экономических проблем": учебная аудитория для проведения занятий практического типа, учебная аудитория для проведения занятий лабораторного типа; 634045, Томская область, г. Томск, ул. Красноармейская, д. 146, 503 ауд.

Описание имеющегося оборудования:

- Телевизор LED TCL 49";



- Магнитно-маркерная доска (настенная);
- Магнитно-маркерная доска (на ножках);
- Комплект специализированной учебной мебели;
- Рабочее место преподавателя.

Программное обеспечение:

- 7-Zip;
- Google Chrome;
- Microsoft Windows 7 Pro;
- Консультант Плюс;

Вычислительная лаборатория / Компьютерный класс: учебная аудитория для проведения занятий практического типа, учебная аудитория для проведения занятий лабораторного типа; 634045, Томская область, г. Томск, ул. Красноармейская, д. 146, 505 ауд.

Описание имеющегося оборудования:

- Телевизор LED TCL 49";
- Магнитно-маркерная доска (настенная);
- Магнитно-маркерная доска (на ножках);
- Комплект специализированной учебной мебели;
- Рабочее место преподавателя.

Программное обеспечение:

- 7-Zip;
- Google Chrome;
- Microsoft Windows 7 Pro;
- OpenOffice;
- Консультант Плюс;

### **8.3. Материально-техническое и программное обеспечение для самостоятельной работы**

Для самостоятельной работы используются учебные аудитории (компьютерные классы), расположенные по адресам:

- 634050, Томская область, г. Томск, Ленина проспект, д. 40, 233 ауд.;
- 634045, Томская область, г. Томск, ул. Красноармейская, д. 146, 209 ауд.;
- 634034, Томская область, г. Томск, Вершинина улица, д. 47, 126 ауд.;
- 634034, Томская область, г. Томск, Вершинина улица, д. 74, 207 ауд.

Описание имеющегося оборудования:

- учебная мебель;
- компьютеры;
- компьютеры подключены к сети «Интернет» и обеспечивают доступ в электронную информационно-образовательную среду ТУСУРа.

Перечень программного обеспечения:

- Microsoft Windows;
- OpenOffice;
- Kaspersky Endpoint Security 10 для Windows;
- 7-Zip;
- Google Chrome.

### **8.4. Материально-техническое обеспечение дисциплины для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов**

Освоение дисциплины лицами с ограниченными возможностями здоровья и инвалидами осуществляется с использованием средств обучения общего и специального назначения.

При занятиях с обучающимися с **нарушениями слуха** предусмотрено использование звукоусиливающей аппаратуры, мультимедийных средств и других технических средств приема/передачи учебной информации в доступных формах, мобильной системы преподавания для обучающихся с инвалидностью, портативной индукционной системы. Учебная аудитория, в которой занимаются обучающиеся с нарушением слуха, оборудована компьютерной техникой, аудиотехникой, видеотехникой, электронной доской, мультимедийной системой.

При занятиях с обучающимися с **нарушениями зрения** предусмотрено использование в

лекционных и учебных аудиториях возможности просмотра удаленных объектов (например, текста на доске или слайда на экране) при помощи видеовеличителей для комфортного просмотра.

При занятиях с обучающимися с **нарушениями опорно-двигательного аппарата** используются альтернативные устройства ввода информации и другие технические средства приема/передачи учебной информации в доступных формах, мобильной системы обучения для людей с инвалидностью.

## 9. Оценочные материалы и методические рекомендации по организации изучения дисциплины

### 9.1. Содержание оценочных материалов для текущего контроля и промежуточной аттестации

Для оценки степени сформированности и уровня освоения закрепленных за дисциплиной компетенций используются оценочные материалы, представленные в таблице 9.1.

Таблица 9.1 – Формы контроля и оценочные материалы

Названия разделов (тем) дисциплины	Формируемые компетенции	Формы контроля	Оценочные материалы (ОМ)
1 Общие понятия и концепции. Назначение внутрифирменного бюджетирования	ПКС-5	Зачёт с оценкой	Перечень вопросов для зачета с оценкой
		Тестирование	Примерный перечень тестовых заданий
		Отчет по практическому занятию (семинару)	Темы практических занятий
2 Основы бюджетного управления. Финансовая структура как основа разработки бюджетов	ПКС-5	Зачёт с оценкой	Перечень вопросов для зачета с оценкой
		Индивидуальное задание	Примерный перечень вариантов индивидуальных заданий
		Тестирование	Примерный перечень тестовых заданий
3 Разработка бюджетов по элементам финансовой структуры	ПКС-5	Зачёт с оценкой	Перечень вопросов для зачета с оценкой
		Индивидуальное задание	Примерный перечень вариантов индивидуальных заданий
		Расчетная / расчетно-графическая работа	Примерный перечень вариантов (заданий) для расчетных / расчетно-графических работ
		Тестирование	Примерный перечень тестовых заданий

Шкала оценки сформированности отдельных планируемых результатов обучения по дисциплине приведена в таблице 9.2.

Таблица 9.2 – Шкала оценки сформированности планируемых результатов обучения по дисциплине

Оценка	Баллы за ОМ	Формулировка требований к степени сформированности планируемых результатов обучения		
		знать	уметь	владеть

2 (неудовлетворительно)	< 60% от максимальной суммы баллов	отсутствие знаний или фрагментарные знания	отсутствие умений или частично освоенное умение	отсутствие навыков или фрагментарные применение навыков
3 (удовлетворительно)	от 60% до 69% от максимальной суммы баллов	общие, но не структурированные знания	в целом успешно, но не систематически осуществляемое умение	в целом успешное, но не систематическое применение навыков
4 (хорошо)	от 70% до 89% от максимальной суммы баллов	сформированные, но содержащие отдельные проблемы знания	в целом успешное, но содержащие отдельные пробелы умение	в целом успешное, но содержащие отдельные пробелы применение навыков
5 (отлично)	≥ 90% от максимальной суммы баллов	сформированные систематические знания	сформированное умение	успешное и систематическое применение навыков

Шкала комплексной оценки сформированности компетенций приведена в таблице 9.3.

Таблица 9.3 – Шкала комплексной оценки сформированности компетенций

Оценка	Формулировка требований к степени компетенции
2 (неудовлетворительно)	Не имеет необходимых представлений о проверяемом материале или Знать на уровне <b>ориентирования</b> , представлений. Обучающийся знает основные признаки или термины изучаемого элемента содержания, их отнесенность к определенной науке, отрасли или объектам, узнает в текстах, изображениях или схемах и знает, к каким источникам нужно обращаться для более детального его усвоения.
3 (удовлетворительно)	Знать и уметь на <b>репродуктивном</b> уровне. Обучающихся знает изученный элемент содержания репродуктивно: произвольно воспроизводит свои знания устно, письменно или в демонстрируемых действиях.
4 (хорошо)	Знать, уметь, владеть на <b>аналитическом</b> уровне. Зная на репродуктивном уровне, указывать на особенности и взаимосвязи изученных объектов, на их достоинства, ограничения, историю и перспективы развития и особенности для разных объектов усвоения.
5 (отлично)	Знать, уметь, владеть на <b>системном</b> уровне. Обучающийся знает изученный элемент содержания системно, произвольно и доказательно воспроизводит свои знания устно, письменно или в демонстрируемых действиях, учитывая и указывая связи и зависимости между этим элементом и другими элементами содержания дисциплины, его значимость в содержании дисциплины.

### 9.1.1. Примерный перечень тестовых заданий

1. Что понимается под бюджетным циклом организации?
  - А. период, на который составляются стратегические планы
  - В. период, в течение которого составляются бюджеты, контролируются, проводится их

- оперативный анализ и корректировка
- С. период, на который составляется бюджет
- Д. один финансовый год
2. Какие ключевые показатели деятельности НЕ соответствуют цели "Рост прибыли и положительное сальдо денежных потоков" в торговой организации?
- А. норма и объем маржинальной, операционной, чистой прибыли
- В. объем продаж
- С. прирост активов; Доходность активов; Оборачиваемость активов
- Д. размер дебиторской задолженности; Доля дебиторской задолженности в объеме продаж
3. Какие задачи бюджетирования более других соответствуют цели "Быстрый рост стоимости компании", крі "Увеличение стоимости акционерного капитала на 100% в год"?
- А. Контроль доходности активов
- В. Анализ конкурентов
- С. Контроль дебиторской задолженности
- Д. Установление лимитов затрат и норм расходов
4. Какой тип ответственности соответствует элементу " Линия производства колбас" в оргструктуре управления мясокомбината?
- А. центр маржинального дохода
- В. центр выручки
- С. центр прибыли
- Д. центр затрат
5. Что из перечисленного может рассматриваться в качестве центра затрат?
- А. группа оборудования
- В. производственный цех
- С. вид продукции
- Д. единица продукции
6. Какие натуральные бюджеты будут разрабатываться в ЦФО "Отдел Закупки"?
- А. остатков НЗП (незавершенного производства)
- В. закупок сырья и материалов
- С. основных материалов
- Д. остатков готовой продукции
7. Кто несет ответственность за исполнение согласованных операционных бюджетов?
- А. ведущие специалисты
- В. руководители ЦФО
- С. высшие руководители
- Д. работники подразделений
8. Какую цель из перечисленных можно рассматривать как цель бюджетирования, установленную акционерным собранием?
- А. повышение качества выпускаемой продукции
- В. увеличение объёма продаж выпускаемой продукции
- С. снижение себестоимости выпускаемой продукции
- Д. снижение норм расхода материалов
9. Какому отделу может устанавливаться группа целевых нормативов " норматив рентабельности продаж по маржинальной прибыли, норматив маржинальной прибыли и выручки; норматив оборачиваемости запасов"?
- А. финансовому отделу
- В. отделу продаж
- С. производственному отделу
- Д. отделу логистики
10. Какому термину соответствует определение " Совокупность принципов, средств и методов управления по ЦФО через Бюджеты, которая позволяет достигать поставленных стратегических целей"?
- А. система бюджетного управления
- В. стратегическая финансовая модель
- С. ключевые показатели эффективности

## D. среднесрочный план

### 9.1.2. Перечень вопросов для зачета с оценкой

1. Охарактеризуйте различие между организационной структурой управления и финансовой структурой организации.
2. Опишите 3 типовых подхода к формированию финансовой структуры, их особенности и сферы применения.
3. Охарактеризуйте три типа бюджетов, составляемых отделом продаж производственной организации.
4. Опишите любые три функциональные области бизнеса и соответствующие им статистические бюджеты.
5. Что такое "ключевые показатели" и чем определяется и выбор при планировании?

### 9.1.3. Темы практических занятий

1. Бюджеты в системе операционного и стратегического планирования

### 9.1.4. Примерный перечень вариантов индивидуальных заданий

1. Разработать финансовую структуру проектной организации. Выбрать организацию, найти на сайте ее организационную структуру. Проанализировать структуру и выделить ЦФО, определить и обосновать тип ЦО, составить перечень всех бизнес-направлений и инфраструктурных центров (обслуживание и управление). Бизнес-направления можно выделять как продукто-ориентированные, клиенто-ориентированные, и т.д. ЦФУ разнести по бизнес-направлениям и центрам инфраструктуры. При разработке финансовой структуры нужно использовать три метода.
2. Разработать финансовую структуру финансово-кредитной организации. Выбрать организацию, найти на сайте ее организационную структуру. Проанализировать структуру и выделить ЦФО, определить и обосновать тип ЦО, составить перечень всех бизнес-направлений и инфраструктурных центров (обслуживание и управление). Бизнес-направления можно выделять как продукто-ориентированные, клиенто-ориентированные, и т.д. ЦФУ разнести по бизнес-направлениям и центрам инфраструктуры. При разработке финансовой структуры нужно использовать три метода.
3. Разработать финансовую структуру производственной организации. Выбрать организацию, найти на сайте ее организационную структуру. Проанализировать структуру и выделить ЦФО, определить и обосновать тип ЦО, составить перечень всех бизнес-направлений и инфраструктурных центров (обслуживание и управление). Бизнес-направления можно выделять как продукто-ориентированные, клиенто-ориентированные, и т.д. ЦФУ разнести по бизнес-направлениям и центрам инфраструктуры. При разработке финансовой структуры нужно использовать три метода.
4. Разработать финансовую структуру торговой организации. Выбрать организацию, найти на сайте ее организационную структуру. Проанализировать структуру и выделить ЦФО, определить и обосновать тип ЦО, составить перечень всех бизнес-направлений и инфраструктурных центров (обслуживание и управление). Бизнес-направления можно выделять как продукто-ориентированные, клиенто-ориентированные, и т.д. ЦФУ разнести по бизнес-направлениям и центрам инфраструктуры. При разработке финансовой структуры нужно использовать три метода.
5. Разработать финансовую структуру организации в сфере услуг. Выбрать организацию, найти на сайте ее организационную структуру. Проанализировать структуру и выделить ЦФО, определить и обосновать тип ЦО, составить перечень всех бизнес-направлений и инфраструктурных центров (обслуживание и управление). Бизнес-направления можно выделять как продукто-ориентированные, клиенто-ориентированные, и т.д. ЦФУ разнести по бизнес-направлениям и центрам инфраструктуры. При разработке финансовой структуры нужно использовать три метода.

### 9.1.5. Примерный перечень вариантов (заданий) для расчетных / расчетно-графических работ

1. Разработка функциональных бюджетов и их консолидация.

2. Разработка генерального бюджета производственной компании.
3. Разработка генерального бюджета торговой организации.
4. Адаптация бюджетов к изменениям условий деятельности.
5. Анализ чувствительности показателей финансового результата.

## **9.2. Методические рекомендации**

Учебный материал излагается в форме, предполагающей самостоятельное мышление студентов, самообразование. При этом самостоятельная работа студентов играет решающую роль в ходе всего учебного процесса.

Начать изучение дисциплины необходимо со знакомства с рабочей программой, списком учебно-методического и программного обеспечения. Самостоятельная работа студента включает работу с учебными материалами, выполнение контрольных мероприятий, предусмотренных учебным планом.

В процессе изучения дисциплины для лучшего освоения материала необходимо регулярно обращаться к рекомендуемой литературе и источникам, указанным в учебных материалах; пользоваться через кабинет студента на сайте Университета образовательными ресурсами электронно-библиотечной системы, а также общедоступными интернет-порталами, содержащими научно-популярные и специализированные материалы, посвященные различным аспектам учебной дисциплины.

При самостоятельном изучении тем следуйте рекомендациям:

- чтение или просмотр материала осуществляйте со скоростью, достаточной для индивидуального понимания и освоения материала, выделяя основные идеи; на основании изученного составить тезисы. Освоив материал, попытаться соотнести теорию с примерами из практики;

- если в тексте встречаются незнакомые или малознакомые термины, следует выяснить их значение для понимания дальнейшего материала;

- осмысливайте прочитанное и изученное, отвечайте на предложенные вопросы.

Студенты могут получать индивидуальные консультации, в т.ч. с использованием средств телекоммуникации.

По дисциплине могут проводиться дополнительные занятия, в т.ч. в форме вебинаров. Расписание вебинаров и записи вебинаров публикуются в электронном курсе / электронном журнале по дисциплине.

Задания выполняются последовательно. Правильное выполнение некоторых заданий возможно только, если предыдущие задания выполнены корректно. Поэтому приступать к следующему заданию можно, только сдав результат выполнения предыдущего.

## **9.3. Требования к оценочным материалам для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов**

Для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов предусмотрены дополнительные оценочные материалы, перечень которых указан в таблице 9.2.

Таблица 9.2 – Дополнительные материалы оценивания для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов

Категории обучающихся	Виды дополнительных оценочных материалов	Формы контроля и оценки результатов обучения
С нарушениями слуха	Тесты, письменные самостоятельные работы, вопросы к зачету, контрольные работы	Преимущественно письменная проверка
С нарушениями зрения	Собеседование по вопросам к зачету, опрос по терминам	Преимущественно устная проверка (индивидуально)
С нарушениями опорно-двигательного аппарата	Решение дистанционных тестов, контрольные работы, письменные самостоятельные работы, вопросы к зачету	Преимущественно дистанционными методами

С ограничениями по общемедицинским показаниям	Тесты, письменные самостоятельные работы, вопросы к зачету, контрольные работы, устные ответы	Преимущественно проверка методами, определяющимися исходя из состояния обучающегося на момент проверки
---	--	--

#### **9.4. Методические рекомендации по оценочным материалам для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов**

Для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов предусматривается доступная форма предоставления заданий оценочных средств, а именно:

- в печатной форме;
- в печатной форме с увеличенным шрифтом;
- в форме электронного документа;
- методом чтения ассистентом задания вслух;
- предоставление задания с использованием сурдоперевода.

Лицам с ограниченными возможностями здоровья и инвалидам увеличивается время на подготовку ответов на контрольные вопросы. Для таких обучающихся предусматривается доступная форма предоставления ответов на задания, а именно:

- письменно на бумаге;
- набор ответов на компьютере;
- набор ответов с использованием услуг ассистента;
- представление ответов устно.

Процедура оценивания результатов обучения лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов по дисциплине предусматривает предоставление информации в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

**Для лиц с нарушениями зрения:**

- в форме электронного документа;
- в печатной форме увеличенным шрифтом.

**Для лиц с нарушениями слуха:**

- в форме электронного документа;
- в печатной форме.

**Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:**

- в форме электронного документа;
- в печатной форме.

При необходимости для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов процедура оценивания результатов обучения может проводиться в несколько этапов.

## ЛИСТ СОГЛАСОВАНИЯ

Рассмотрена и одобрена на заседании кафедры Менеджмента  
протокол № 11 от «25» 11 2020 г.

### СОГЛАСОВАНО:

Должность	Инициалы, фамилия	Подпись
Заведующий выпускающей каф. Менеджмента	М.А. Афонасова	Согласовано, b62b44b3-4a58-4b2a- 82c7-683ac1767431
Заведующий обеспечивающей каф. Менеджмента	М.А. Афонасова	Согласовано, b62b44b3-4a58-4b2a- 82c7-683ac1767431
Начальник учебного управления	Е.В. Саврук	Согласовано, fa63922b-1fce-4aba- 845d-9ce7670b004c

### ЭКСПЕРТЫ:

Профессор, каф. менеджмента	М.А. Афонасова	Согласовано, b62b44b3-4a58-4b2a- 82c7-683ac1767431
Доцент, каф. менеджмента	Т.А. Рябчикова	Согласовано, 1e8cc3ad-2b4e-43fc- 91f9-b97f6b86afb5

### РАЗРАБОТАНО:

Доцент, каф. менеджмента	Н.Б. Васильковская	Разработано, 72f60e85-691a-4e2e- a026-beba382cee78
--------------------------	--------------------	--