

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Тамбовский государственный университет имени Г.Р. Державина»  
Институт экономики, управления и сервиса  
Кафедра экономики и менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:  
Директор института



Е. Ю. Меркулова  
«05» июля 2021 г.

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**

по дисциплине Б1.В.15 Бюджетирование в управлении персоналом

Направление подготовки/специальность: 38.03.03 - Управление персоналом

Профиль/направленность/специализация: Современные технологии управления персоналом

Уровень высшего образования: бакалавриат

Квалификация: Бакалавр

год набора: 2021

**Автор программы:**

Кандидат экономических наук, доцент Сысоева Маргарита Сергеевна

Рабочая программа составлена в соответствии с ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.03 - Управление персоналом (уровень бакалавриата) (приказ Министерства образования и науки РФ от «12» августа 2020 г. № 955).

Рабочая программа принята на заседании Кафедры экономики и менеджменты «25» июня 2021 г. Протокол № 11

Рассмотрена и одобрена на заседании Ученого совета Института экономики, управления и сервиса, Протокол от «05» июля 2021 г. № 12.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Цели и задачи дисциплины.....	4
2. Место дисциплины в структуре ОП бакалавра.....	5
3. Объем и содержание дисциплины.....	5
4. Контроль знаний обучающихся и типовые оценочные средства.....	17
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля).....	29
6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	31
7. Материально-техническое обеспечение дисциплины, программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы.....	32

## 1. Цели и задачи дисциплины

### 1.1 Цель дисциплины – формирование компетенций:

ПК-3 Способен обеспечить профессиональное развитие персонала для решения задач эффективного функционирования организации

ПК-4 Способен организовать комфортные условия трудовой деятельности, способствующие повышению производительности труда

### 1.2 Типы задач профессиональной деятельности, к которым готовятся обучающиеся в рамках освоения дисциплины:

- проектный

1.3 Дисциплина ориентирована на подготовку обучающихся к профессиональной деятельности в сфере: 07 Административно-управленческая и офисная деятельность (в сфере информационно-аналитического обеспечения и оперативного управления персоналом организаций любой организационно-правовой формы и в любых видах экономической деятельности)

### 1.4 В результате освоения дисциплины у обучающихся должны быть сформированы:

Обобщенные трудовые функции / трудовые функции / трудовые или профессиональные действия (при наличии профстандарта)	Код и наименование компетенции ФГОС ВО, необходимой для формирования трудового или профессионального действия	Индикаторы достижения компетенций
	ПК-3 Способен обеспечить профессиональное развитие персонала для решения задач эффективного функционирования организации	Осуществляет финансово-экономическое обоснование затрат на обеспечение профессионального обучения, развития и стажировок персонала
	ПК-4 Способен организовать комфортные условия трудовой деятельности, способствующие повышению производительности труда	Осуществляет финансово-экономическое обоснование затрат на обеспечение профессионального обучения, развития и стажировок персонала

### 1.5 Согласование междисциплинарных связей дисциплин, обеспечивающих освоение компетенций:

ПК-3 Способен обеспечить профессиональное развитие персонала для решения задач эффективного функционирования организации

№ п/п	Наименование дисциплин, определяющих междисциплинарные связи	Форма обучения		
		Очная (семестр)		
		6	7	8
1	HR-аналитика			+
2	Кадровое администрирование	+	+	
3	Обучение и развитие персонала	+		

4	Ознакомительная практика	+		
5	Технологическая (проектно-технологическая) практика			+
6	Управление организационными изменениями		+	
7	Управление талантами		+	
8	Управленческий учет		+	

ПК-4 Способен организовать комфортные условия трудовой деятельности, способствующие повышению производительности труда

№ п/п	Наименование дисциплин, определяющих междисциплинарные связи	Форма обучения			
		Очная (семестр)			
		5	6	7	8
1	HR-аналитика				+
2	Кадровое администрирование		+	+	
3	Ознакомительная практика		+		
4	Психология труда	+	+		
5	Технологическая (проектно-технологическая) практика				+
6	Управление вознаграждением персонала и социальными льготами	+			
7	Управление организационными конфликтами		+		
8	Управленческий учет			+	
9	Экономика труда	+			

## 2. Место дисциплины в структуре ОП бакалавриата:

Дисциплина «Бюджетирование в управлении персоналом» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений, учебного плана ОП по направлению подготовки 38.03.03 - Управление персоналом.

Дисциплина «Бюджетирование в управлении персоналом» изучается в 8 семестре.

## 3. Объем и содержание дисциплины

3.1. Объем дисциплины: 4 з.е.

Очная: 4 з.е.

Вид учебной работы	Очная (всего часов)
<b>Общая трудоёмкость дисциплины</b>	<b>144</b>

Контактная работа	54
Лекции (Лекции)	18
Практические (Практ. раб.)	36
Самостоятельная работа (СР)	54
Экзамен	36

### 3.2.Содержание курса:

№ темы	Название раздела/темы	Вид учебной работы, час.			Формы текущего контроля
		Лек ции	Пра кт. раб.	СР	
		О	О	О	
8 семестр					
1	Теоретические основы бюджетирования в управлении персоналом	2	4	8	Опрос; Тестирование
2	Организация и управление бюджетным процессом предприятия	2	4	8	Опрос; Тестирование
3	Порядок составления сводного бюджета	6	12	12	Решение задач
4	Контроль исполнения бюджета предприятия и анализ отклонений	4	8	12	Решение задач; Опрос
5	Анализ финансовой модели	2	4	8	Решение задач
6	Информационные технологии в бюджетировании	2	4	6	Опрос

#### Тема 1. Теоретические основы бюджетирования в управлении персоналом (ПК-3)

##### Лекция.

Сущность, цели и задачи бюджетирования. Бюджетирование как процесс. Виды и классификация бюджетов

##### Практическое занятие.

1. Какое место занимает бюджет в вертикале планов предприятия?
2. Как реализуются функции бюджетирования на предприятии?
3. Что означает горизонт планирования в разработке бюджетов?
4. Назовите два основных типа построения бюджета.
5. Что является основным эффектом использования бюджетирования на предприятиях?
6. Что представляет собой бюджет как способ финансового регулирования экономики?
7. Сколько и какие уровни имеет бюджетная система?

8. Какие функции присущи бюджетированию?
9. Дайте определение понятию «бюджет».
10. Приведите основные характеристики бюджета.
11. Дайте определение понятию «бюджетирование».
12. Охарактеризуйте стадии бюджетного процесса.
13. Опишите компоненты инфраструктуры бюджетного процесса.
14. Приведите классификацию бюджетов.

Тематика ситуационных задач

1. Организация финансового планирования в компании: службы, функции, взаимодействие, компетенции и ответственность.
2. Информационная база системы финансового планирования

#### **Задания для самостоятельной работы.**

На основе изучения источников рекомендованной литературы составить таблицу, в которой следует отразить взгляды различных авторов на систему бюджетирования и ее роль в управлении финансами организации. Исходя из изученного материала составить свое мнение и подготовиться к дискуссии на семинарском занятии.

## **Тема 2. Организация и управление бюджетным процессом предприятия (ПК-3)**

### **Лекция.**

Система бюджетного управления предприятием. Бюджетный цикл и его стадии. Система управления бюджетом по центрам ответственности

### **Практическое занятие.**

1. Какова роль центров ответственности в бюджетировании?
2. Что представляют собой регулируемые и нерегулируемые затраты по отношению к центрам ответственности?
3. Какие виды центров ответственности организуются по основным направлениям деятельности? по выполняемым функциям?
4. Что необходимо учитывать при формировании и распределении затрат центров ответственности?
5. Какие показатели и условия стимулирования устанавливаются для центра затрат?
6. Какое условие премирования должно быть соблюдено для центра прибыли? центра доходов?
7. Что называется финансовой структурой предприятия?
8. Какие отделы предприятия отвечают за подготовку бюджета?
9. Какие отделы участвуют в подготовке бюджета?
10. Кто входит в комитет по бюджету и каковы его задачи?
11. Что такое бюджетный цикл?
12. Какими характеристиками обладает оптимальный бюджет?

Тематика ситуационных задач

1. Построение финансового плана на основе системы ЦФО.
2. Построение финансового плана на основе финансовой структуры организации.

#### **Задания для самостоятельной работы.**

##### **Задание 1**

Составьте алгоритм процесса бюджетирования, если узким местом деятельности организации является:

- а) процесс производства, т. е. имеется избыток спроса и ограничение по производственным мощностям;
- б) процесс снабжения, например, комплектующие, являющиеся неотъемлемым компонентом готовых изделий производятся только на двух отечественных предприятиях.

##### **Задание 2**

Составьте концептуальную схему декомпозиции индикативных показателей бюджетного планирования, если Совет директоров организации определил в качестве ключевого показателя высшего уровня иерархии:

- а) размер операционной прибыли;
- б) показатель экономической добавленной стоимости;
- в) показатель рентабельности собственного капитала;

#### Задание 3

Крупная автомобильная корпорация объединяет в своей структуре ряд предприятий, связанных единой технологической цепочкой, в частности: металлургический завод, предприятие по производству двигателей, предприятия сборки и торговую компанию. Финансовые потоки компании выстроены на основе трансфертных цен. Ваша задача составить концептуальную схему консолидации данных бюджета движения денежных средств для материнской (холдинговой) компании, используя правила консолидации отчетности по МСФО[†] и сведения Интернет источников[‡].

Опишите процедуры консолидации текстуально.

#### Задание 4

Составьте таблицу по рекомендованному формату (Таблица 4), в которой укажите и кратко опишите основные инструменты и методы, используемые в цикле бюджетного контроля для целей идентификации и анализа отклонений фактических показателей от плановых.

Таблица 4

#### Инструменты и методы бюджетного контроля в организации

Наименование

Краткое описание

1

2

#### Задание 5

Выполните эссе на одну из следующих тем по выбору: «Факторы, влияющие на процесс бюджетирования в организации», «Ключевые показатели эффективности и их использование в бюджетировании», «Проблемы декомпозиция показателей при определении целевых установок в цикле бюджетного планирования», «Проблемы обеспечения транспарентности управленческой отчетности об исполнении бюджета», «Принципы бюджетного управления в крупных корпоративных образованиях», «Бюджетный процесс в организации, ориентированной на создание стоимости».

Подготовьтесь к дискуссии на семинарском занятии по выбранной теме эссе.

### Тема 3. Порядок составления сводного бюджета (ПК-4)

#### Лекция.

Основной(сводный) бюджет предприятия. Порядок составления операционного бюджета. Порядок составления инвестиционного бюджета. Порядок составления финансового бюджета

#### Практическое занятие.

1. Назовите финансовую отчетность, в которой отражается экономический потенциал компании.
2. Какие области деятельности компании требуют решений, вызывающих изменение потока денежных средств, снабжающих бизнес?
3. Какое место занимает бюджет в вертикале планов предприятия?
4. Как реализуются функции бюджетирования на предприятии?
5. Что означает горизонт планирования в разработке бюджетов?
6. Назовите два основных типа построения бюджета.



7. Дайте определение основного бюджета предприятия.
8. Что такое отклонение в бюджетном управлении?
9. Что является основным эффектом использования бюджетирования на предприятиях?
10. Из каких бюджетов складывается общий бюджет предприятия?
11. Какие сметы разрабатываются в финансовом бюджете?
12. Какой из бюджетов является отправной точкой в операционном цикле?
13. Что такое сводный бюджет предприятия и какова его цель?
14. Какова цель разработки прогнозного баланса?
15. Как связаны бюджет производства и бюджет продаж?
16. Каким образом достигаются эффективность управления запасами?
17. Какова последовательность работ, обеспечивающая эффективный контроль над движением запасов?
18. Какие инструменты используются для определения бюджета основных материалов?
19. Какие показатели используются в разработке бюджета по труду?
20. Для учета какого характера затрат осуществляется разработка бюджета ПНР?

Тематика ситуационных задач

1. Составление бюджетного регламента для организаций различных видов деятельности
2. Алгоритм составления бюджета.
3. Нормативное хозяйство в системе бюджетирования.

### **Задания для самостоятельной работы.**

#### **Задание 1**

Составьте бюджет продаж на основе прогноза продаж с использованием CVP-анализа на основании данных таблицы 5 и целевой функции, описанной формулой (1).

Целевая функция максимизации операционной прибыли:

$$\text{ОП} = \text{С} \cdot \text{X} - \text{V} \cdot \text{X} - \text{F} = \text{М} - \text{F} \rightarrow \max (1)$$

где:

С – цена реализации;

Х – физический объем продаж в натуральных единицах измерения;

V – переменные расходы на единицу реализуемой продукции;

F – постоянные расходы на весь объем продаж;

М – маржинальный доход в сумме от реализации всего объема продукции.

Пояснения к данной задаче:

- а) при прогнозировании объемов продаж необходимо знать целевые остатки готовой продукции на складе организации на момент окончания бюджетного периода (см. строку 1 Таблицы 5), так как динамика остатков определяет разницу между объемами физического выпуска продукции и объемом реализации;
- б) как правило, данные об удельных затратах (т. е. затратах на

Таблица 5

## Исходные данные для прогнозирования оптимального объема продаж

№ п/п	Исходные параметры	Функциональные зависимости
1	2	3
1.	Физический объем выпуска равен физическому объему продаж плюс плановый прирост товарных запасов (1000 тонн).	$X_{\text{вып}} = X_{\text{пр}} + 1000$ , (2) Где: $X_{\text{вып}}$ – объем выпуска, в тоннах $X_{\text{пр}}$ – объем продаж, в тоннах
2.	Удельные прямые коммерческие расходы равны 5,9 тыс. руб. в расчете на 1 тонну физического объема продаж	Функция прямых коммерческих расходов: $V_{\text{ком}} = 5,9 * X_{\text{пр}}$ , (3) где: $V_{\text{ком}}$ – сумма коммерческих расходов на объем продаж
3.	Удельные производственные затраты равны 90 тыс. руб./тонна	Функция производственных затрат: $V_{\text{пр}} = 90 * X_{\text{вып}} = 90 * (X_{\text{пр}} + 1000)$ , (4) где: $V_{\text{пр}}$ – сумма производственных расходов на выпуск продукции
4.	Эластичность спроса по цене	Функция эластичности спроса по цене: $C = -0,0019 * X_{\text{пр}} + 114,9$ (5)

б) как правило, данные об удельных затратах (т. е. затратах на единицу продукции) берутся по данным ретроспективного маржинального анализа, составленного по фактическим данным прошлых периодов с учетом того, что колебания факторов производства незначительны в прошлом и прогнозируемом периоде (см. строки 2 и 3 таблицы 5);

в) функция эластичности спроса определяется на основе ретроспективных данных и их экстраполяции и отражает зависимость физического объема продаж от динамики цен (см. строку 4 таблицы 5);

Методические указания к решению задачи.

В данном задании целесообразно рассматривать две основные функции:

- функцию маржинального дохода, которая описывает только часть производственных издержек, списываемых в бюджетном периоде;
- функцию операционной прибыли, в которой учитываются товарные остатки.

Ваша задача на первом этапе решения задачи корректно составить эти функции.

Функция маржинального дохода будет иметь вид:

$M =$

Функция операционной прибыли будет иметь вид:

$ОП =$

На следующем этапе необходимо вычислить первую производную по функции маржинального дохода:

$M' =$

Далее следует определить значение показателей:

Хпр  
С  
Х вып  
М  
ОП

Проанализировав полученные результаты, следует составить прогнозный бюджет продаж (Таблица 6).

Таблица 6

#### Прогнозный бюджет продаж

Объем продаж (тонны)

Плановая цена (руб. за тонну)

Объем продаж (руб.)

Поясните полученные результаты решения задачи:

### Тема 4. Контроль исполнения бюджета предприятия и анализ отклонений (ПК-4)

#### Лекция.

Мониторинг состояния бюджетного процесса. Нормативные затраты и гибкий бюджет. Анализ отклонений как средство контроля затрат

#### Практическое занятие.

1. Какие формы оперативного регулирования денежных средств, обеспечивающих как увеличение, так и снижение размера денежных активов существуют?
2. Что такое нормативные затраты и для каких элементов производственных затрат их определяют?
3. Какая связь между нормативными и бюджетными затратами?
4. Из каких элементов состоят нормативные затраты на единицу производственного продукта?
5. Какое количество элементов содержат нормативные затраты на единицу услуги?
6. Что называют базой распределения косвенных затрат?
7. Из каких частей состоит нормативный коэффициент производственных накладных расходов?
8. Если фактический выпуск превысит запланированный, то как будет меняться постоянные ПНР на единицу продукции? Что произойдет с единицей продукции?
9. Как называется разница между фактическими и нормативными бюджетными затратами?
10. В чем заключается корректировка данных при анализе отклонений?
11. Какую роль играет гибкий бюджет в анализе отклонений?
12. Назовите уравнение составления гибкого бюджета.
13. Какие методы используются в анализе отчетности?
14. Какова основная цель нормативного учета?
15. Какую роль выполняют выявленные отклонения?
16. В чем сущность управления по отклонениям?
17. Из каких частей состоят общие отклонения затрат основных материалов?
18. Как определяются отклонения по цене основных материалов?
19. Что означает отклонение по использованию основных материалов?
20. Какие факторы учитывает общее отклонение прямых затрат по труду?

21. Что означает контролируемые отклонения по производственным накладным расходам?

22. Как определяется отклонение ПНР по объему?

Тематика ситуационных задач

1. Расчет отклонений

### **Задания для самостоятельной работы.**

Задание 1. Нормативная и фактическая цены равны соответственно 14 руб./кг и 12 руб./кг, а количество приобретенного материала — 150 кг. Определить отклонение по цене материала.

Задание 2. Нормативное количество материала для фактического выпуска продукции равно 50 кг. Фактически же было использовано 40 кг. Нормативная цена материала равна 60 руб./кг. Определить отклонение по использованию материала.

Задание 3. Нормативные издержки на материал на единицу продукции равны 50 руб./кг, а фактический выпуск продукции составил 20 кг. Фактические затраты на материал равны 1100 руб. Определить общее отклонение по затратам на материал.

Задание 4. Нормативная ставка заработной платы равна 90 руб./ч, а фактически отработанное время составило 20 ч. Фактическая ставка заработной платы равна 84 руб./ч. Определить отклонение по ставке заработной платы.

Задание 5. Нормативное рабочее время для фактического выпуска продукции равно 80 ч, а фактически отработанное время составило 85 ч. Нормативная ставка заработной платы равна 90 руб./ч. Определить отклонение по производительности труда.

Задание 6. Нормативные трудозатраты на единицу продукции равны 15 руб./ед., а фактический выпуск продукции составил 90 единиц. Фактические трудозатраты равны 1400 руб. Определить общее отклонение по трудозатратам.

Задание 7. Предполагается, что переменные накладные расходы будут изменяться в зависимости от времени труда основных работников. Ставка заработной платы основных работников равна 80 руб./ч, а труд основных работников составил 900 ч. Фактические переменные производственные накладные расходы равны 75000 руб. Определить отклонение переменных накладных расходов по затратам.

Задание 8. В задаче 7 нормативные часы по труду основных работников равны 940 ч. Определить отклонение переменных накладных расходов по эффективности.

## **Тема 5. Анализ финансовой модели (ПК-4)**

### **Лекция.**

Анализ безубыточности. Моделирование достижимого роста. Анализ сбалансированности денежных потоков

### **Практическое занятие.**

1. Инструментарий и приемы анализа безубыточности
2. Зависимости между изменениями объема производства, продаж, затрат и чистой прибыли.
3. Порог рентабельности, операционный рычаг, запас финансовой прочности.
4. Варианты расчета точки безубыточности.
5. Чувствительность прибыли к изменению объема продаж - сила воздействия операционного рычага.
6. Производственный левверидж и его оценка
7. Операционный анализ и оптимизация себестоимости продукции.

Тематика ситуационных задач

1. Расчет точки безубыточности

### **Задания для самостоятельной работы.**

Углубленное изучение материалов темы.

Вы являетесь руководителем финансовой службы компании ООО «Вектор».

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

- Ежемесячная выручка от реализации за первые два месяца составит 75 000 у.е., вторые два месяца по 95 000 у.е., последующие два месяца по 100 000 у.е. Оплата будет производиться ежемесячно двумя платежами в первый месяц 40 %, во второй месяц 60 % в последующие два месяца с момента реализации (например, если реализация произведена в январе, то первая оплата поступит в феврале в размере 40 % от объема отгруженной продукции, вторая в марте в размере 60 % от объема отгруженной продукции).
- Ежемесячный объем производства равен ежемесячному объему реализации, т.е. в конце месяца не должно оставаться никаких запасов готовой продукции.
- Затраты на сырье составляют 30 % от выручки, закупка сырья производится в начале месяца с оплатой в следующем месяце.
- Затраты на заработную плату составят 25 % от выручки этого же месяца.

Заработная плата выплачивается в конце каждого месяца.

- Оплата аренды помещений составит 50 000 у.е. в год и будет выплачиваться авансом в начале каждого года.
- Затраты на коммунальные услуги и электричество составят 35 000 у.е. в год и будут оплачиваться ежемесячно равными частями в конце каждого месяца.
- Прочие затраты составят 12 000 у.е. в месяц и будут оплачиваться ежемесячно равными частями в конце каждого месяца.
- Оборудование для производства мебели будет приобретено в январе за 90 000 у.е. с оплатой в рассрочку в течение 9 месяцев. Амортизация оборудования составит 15 % в год.
- В январе месяце при открытии фабрики собственниками был оплачен уставный капитал в размере 70 000 у.е.

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

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

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

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

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

## **Тема 6. Информационные технологии в бюджетировании (ПК-4)**

### **Лекция.**

Два подхода к автоматизации бюджетирования. Сравнительный анализ подходов к автоматизации бюджетирования. Автоматизация получения фактической информации (модели учета)

### Практическое занятие.

1. Приведите принципы построения эффективной системы материального стимулирования на предприятии.
2. Приведите примеры условий и показателей премирования для различных центров ответственности.
3. Опишите преимущества внедрения информационных технологий в бюджетировании.
4. Опишите этапы разработки и внедрения интегрированной системы управления (ИСУ) на предприятии.
5. Охарактеризуйте три основных уровня программно-технических средств, используемых в бюджетировании.

Тематика ситуационных задач

1. Необходимо составить бюджет доходов и расходов и оптимизировать его с позиции максимизации прибыли. Рекомендации по решению задачи: составить бюджет продаж в виде финансовой модели и оптимизировать его с помощью надстройки «Поиск решения» MS Excel.

### Задания для самостоятельной работы.

Оптимизация бюджета доходов и расходов

ООО «Производство» производит ткани для производства спецодежды следующих артикулов:

- ткань артикул 1-1;
- ткань артикул 1-2;
- ткань артикул 1-3;
- ткань артикул 2-1;
- ткань артикул 2-2;
- ткань артикул 2-3.

В производстве используется три вида основного сырья. Расход сырья на виды продукции приведен в таблице:

Артикул ткани	Расход сырья, кг/п.		
	Сырьё 1	Сырьё 2	Сырьё 3
Ткань артикул 1-1	0,181	0,421	0,389
Ткань артикул 1-2	0,192	0,419	0,412
Ткань артикул 1-3	0,199	0,415	0,416
Ткань артикул 2-1	0,209	0,409	0,418
Ткань артикул 2-2	0,217	0,401	0,423
Ткань артикул 2-3	0,229	0,394	0,432

Закупочная стоимость сырья составляет:

- сырьё 1 – 69 руб./кг.
- сырьё 2 – 74 руб./кг.
- сырьё 3 – 101 руб./кг.

Структура прочих прямых затрат представлена в таблице:

Артикул ткани	Сдельная руб./п.м.	з/п,	Вспомогательные материалы, руб./п.м.	Энергия, руб./п.м.
Ткань артикул 1-1	4,44		5,61	3,42
Ткань артикул 1-2	4,48		5,12	3,52
Ткань артикул 1-3	4,59		5,78	3,67
Ткань артикул 2-1	6,78		9,32	3,99
Ткань артикул 2-2	7,01		9,54	4,15
Ткань артикул 2-3	8,08		9,38	4,52

Общезаводские накладные расходы составляют 2 876 334 руб./мес. Номинальный фонд работы оборудования 630 часов в месяц. Производительность ткацкого оборудования по артикулам представлена в таблице:

Артикул ткани	Производительность оборудования, п.м /час.
Ткань артикул 1-1	965
Ткань артикул 1-2	854
Ткань артикул 1-3	719
Ткань артикул 2-1	694
Ткань артикул 2-2	693
Ткань артикул 2-3	584

Прайсовая цена продукции приведена в таблице:

Артикул ткани	Цена, руб./п..
Ткань артикул 1-1	110,00
Ткань артикул 1-2	115,00
Ткань артикул 1-3	119,00
Ткань артикул 2-1	126,00
Ткань артикул 2-2	131,00
Ткань артикул 2-3	137,00

Для того чтобы обеспечить заданный уровень оборачиваемости запасов готовой продукции и планируемый уровень продаж, необходимо снижать цену на готовую продукцию, таблица скидок в зависимости от объемов продаж каждого артикула представлена ниже:



Объём продаж, п.м.	Скидка с прайсовой цены, %
До 50000	0
До 100000	2
До 150000	4
До 200000	6
До 250000	7
До 300000	8
До 350000	9
До 400000	10
До 450000	11

Задание: необходимо составить бюджет доходов и расходов и оптимизировать его с позиции максимизации прибыли.

Рекомендации по решению задачи: составить бюджет продаж в виде финансовой модели и оптимизировать его с помощью надстройки «Поиск решения» MS Excel.

#### 4. Контроль знаний обучающихся и типовые оценочные средства

##### 4.1. Распределение баллов:

8 семестр

- текущий контроль – 50 баллов
- контрольные срезы – 2 среза по 10 баллов каждый
- премиальные баллы – 20 баллов
- ответ на экзамене: не более 30 баллов

Распределение баллов по заданиям:

№ темы	Название темы / вид учебной работы	Формы текущего контроля / срезы	Мах. кол-во баллов	Методика проведения занятия и оценки

1.	Теоретические основы бюджетирования в управлении персоналом	Опрос	5	<p>5 баллов – студент показывает глубокие и полные знания учебного материала, при изложении не допускает неточностей и искажения фактов, излагает материал в логической последовательности, хорошо ориентируется в излагаемом материале, может дать обоснование высказываемым суждениям.</p> <p>4 балла - студент освоил учебный материал в полном объеме, хорошо ориентируется в учебном материале, излагает материал в логической последовательности, однако при ответе допускает неточности.</p> <p>3 балла – студент освоил основные положения темы занятия, однако при изложении учебного материала допускает неточности, излагает его неполно и непоследовательно, для изложения нуждается в наводящих вопросах со стороны преподавателя, испытывает сложности с обоснованием высказанных суждений.</p> <p>2 балла – студент имеет разрозненные и несистематизированные знания учебного материала, не умеет выделять главное и второстепенное, допускает ошибки в определении основных понятий, искажает их смысл, не может самостоятельно излагать материал.</p> <p>1 балл - студент имеет поверхностные знания учебного материала, с трудом ориентируется в учебном материале.</p>
		Тестирование	10	В тесте 10 вопросов. каждый верный ответ 1 балл
2.	Организация и управление бюджетным процессом предприятия	Опрос	5	<p>5 баллов – студент показывает глубокие и полные знания учебного материала, при изложении не допускает неточностей и искажения фактов, излагает материал в логической последовательности, хорошо ориентируется в излагаемом материале, может дать обоснование высказываемым суждениям.</p> <p>4 балла - студент освоил учебный материал в полном объеме, хорошо ориентируется в учебном материале, излагает материал в логической последовательности, однако при ответе допускает неточности.</p> <p>3 балла – студент освоил основные положения темы занятия, однако при изложении учебного материала допускает неточности, излагает его неполно и непоследовательно, для изложения нуждается в наводящих вопросах со стороны преподавателя, испытывает сложности с обоснованием высказанных суждений.</p> <p>2 балла – студент имеет разрозненные и несистематизированные знания учебного материала, не умеет выделять главное и второстепенное, допускает ошибки в определении основных понятий, искажает их смысл, не может самостоятельно излагать материал.</p> <p>1 балл - студент имеет поверхностные знания учебного материала, с трудом ориентируется в учебном материале.</p>
		Тестирование	10	В тесте 10 вопросов. каждый верный ответ 1 балл

3.	Порядок составления сводного бюджета	Решение задач(контрольный срез)	10	<p>На решение задачи отводится пара. Тема задачи связана с темой занятия, которая известна заранее, конкретные задания преподаватель задает на самом занятии. Исходя из обозначенных заданий, задача по своему содержанию может быть сведена: - к изложению решений на сформулированные задачи, условия которых непосредственно связаны со сложными и запутанными ситуациями в конкретной сфере; - к подробному ответу на проблемные контрольные вопросы, которых может быть задано несколько для самостоятельного осмысления.</p> <p>10 баллов – студент выполнил работу без ошибок и недочетов, допустил не более одного недочета.</p> <p>5 балла – студент выполнил работу полностью, но допустил в ней не более одной негрубой ошибки и одного недочета, или не более двух недочетов.</p> <p>3 балла – студент правильно выполнил не менее половины работы или допустил не более двух грубых ошибок, или не более одной грубой и одной негрубой ошибки и одного недочета, или не более двух-трех негрубых ошибок, или одной негрубой ошибки и трех недочетов, или при отсутствии ошибок, но при наличии четырех-пяти недочетов.</p> <p>2 балла – студент правильно выполнил менее половины работы, допустил несколько недочетов.</p> <p>1 балл – студент правильно выполнил не более 25% работы допустил несколько недочетов или более 3 грубых ошибок.</p> <p>Менее 25% выполненного задания баллов не дает.</p>
4.	Контроль исполнения бюджета предприятия и анализ отклонений	Решение задач	10	<p>На решение задачи отводится пара. Тема задачи связана с темой занятия, которая известна заранее, конкретные задания преподаватель задает на самом занятии. Исходя из обозначенных заданий, задача по своему содержанию может быть сведена: - к изложению решений на сформулированные задачи, условия которых непосредственно связаны со сложными и запутанными ситуациями в конкретной сфере; - к подробному ответу на проблемные контрольные вопросы, которых может быть задано несколько для самостоятельного осмысления.</p> <p>10 баллов – студент выполнил работу без ошибок и недочетов, допустил не более одного недочета.</p> <p>5 балла – студент выполнил работу полностью, но допустил в ней не более одной негрубой ошибки и одного недочета, или не более двух недочетов.</p> <p>3 балла – студент правильно выполнил не менее половины работы или допустил не более двух грубых ошибок, или не более одной грубой и одной негрубой ошибки и одного недочета, или не более двух-трех негрубых ошибок, или одной негрубой ошибки и трех недочетов, или при отсутствии ошибок, но при наличии четырех-пяти недочетов.</p> <p>2 балла – студент правильно выполнил менее половины работы, допустил несколько недочетов.</p> <p>1 балл – студент правильно выполнил не более 25% работы допустил несколько недочетов или более 3 грубых ошибок.</p> <p>Менее 25% выполненного задания баллов не дает.</p>

		Опрос	5	<p>5 баллов – студент показывает глубокие и полные знания учебного материала, при изложении не допускает неточностей и искажения фактов, излагает материал в логической последовательности, хорошо ориентируется в излагаемом материале, может дать обоснование высказываемым суждениям.</p> <p>4 балла - студент освоил учебный материал в полном объеме, хорошо ориентируется в учебном материале, излагает материал в логической последовательности, однако при ответе допускает неточности.</p> <p>3 балла – студент освоил основные положения темы занятия, однако при изложении учебного материала допускает неточности, излагает его неполно и непоследовательно, для изложения нуждается в наводящих вопросах со стороны преподавателя, испытывает сложности с обоснованием высказанных суждений.</p> <p>2 балла – студент имеет разрозненные и несистематизированные знания учебного материала, не умеет выделять главное и второстепенное, допускает ошибки в определении основных понятий, искажает их смысл, не может самостоятельно излагать материал.</p> <p>1 балл - студент имеет поверхностные знания учебного материала, с трудом ориентируется в учебном материале.</p>
5.	Анализ финансовой модели	<b>Решение задач(контрольный срез)</b>	10	<p>На решение задачи отводится пара. Тема задачи связана с темой занятия, которая известна заранее, конкретные задания преподаватель задает на самом занятии. Исходя из обозначенных заданий, задача по своему содержанию может быть сведена: - к изложению решений на сформулированные задачи, условия которых непосредственно связаны со сложными и запутанными ситуациями в конкретной сфере; - к подробному ответу на проблемные контрольные вопросы, которых может быть задано несколько для самостоятельного осмысления.</p> <p>10 баллов – студент выполнил работу без ошибок и недочетов, допустил не более одного недочета.</p> <p>5 балла – студент выполнил работу полностью, но допустил в ней не более одной негрубой ошибки и одного недочета, или не более двух недочетов.</p> <p>3 балла – студент правильно выполнил не менее половины работы или допустил не более двух грубых ошибок, или не более одной грубой и одной негрубой ошибки и одного недочета, или не более двух-трех негрубых ошибок, или одной негрубой ошибки и трех недочетов, или при отсутствии ошибок, но при наличии четырех-пяти недочетов.</p> <p>2 балла – студент правильно выполнил менее половины работы, допустил несколько недочетов.</p> <p>1 балл – студент правильно выполнил не более 25% работы допустил несколько недочетов или более 3 грубых ошибок.</p> <p>Менее 25% выполненного задания баллов не дает.</p>

6.	Информационные технологии в бюджетировании	Опрос	5	<p>5 баллов – студент показывает глубокие и полные знания учебного материала, при изложении не допускает неточностей и искажения фактов, излагает материал в логической последовательности, хорошо ориентируется в излагаемом материале, может дать обоснование высказываемым суждениям.</p> <p>4 балла - студент освоил учебный материал в полном объеме, хорошо ориентируется в учебном материале, излагает материал в логической последовательности, однако при ответе допускает неточности.</p> <p>3 балла – студент освоил основные положения темы занятия, однако при изложении учебного материала допускает неточности, излагает его неполно и непоследовательно, для изложения нуждается в наводящих вопросах со стороны преподавателя, испытывает сложности с обоснованием высказанных суждений.</p> <p>2 балла – студент имеет разрозненные и несистематизированные знания учебного материала, не умеет выделять главное и второстепенное, допускает ошибки в определении основных понятий, искажает их смысл, не может самостоятельно излагать материал.</p> <p>1 балл - студент имеет поверхностные знания учебного материала, с трудом ориентируется в учебном материале.</p>
7.	Премияльные баллы		20	<p>Дополнительные премияльные баллы могут быть начислены:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- за проект, выполненный по заказу работодателя и реализованный на практике – 20 баллов;</li> <li>- постоянная активность во время практических занятий – 10 баллов;</li> <li>- полностью подготовленная к публикации статья по тематике в рамках дисциплины – 10 баллов;</li> <li>- победа в межрегиональной олимпиаде – 20 баллов;</li> <li>- участие с докладом во всероссийской олимпиаде по тематике изучаемой дисциплины – 20 баллов;</li> <li>- участие в выставке по тематике изучаемой дисциплины – 20 баллов;</li> <li>- публикация статьи по тематике изучаемой дисциплины в сборнике студенческих работ / материалах всероссийской конференции / журнале из перечня ВАК – 10 / 15 / 20</li> </ul>
8.	Ответ на экзамене		30	<p>10-17 баллов – студент раскрыл основные вопросы и задания билета на оценку «удовлетворительно»</p> <p>18-24 баллов – студент раскрыл основные вопросы и задания билета на оценку «хорошо»,</p> <p>25-30 баллов – студент раскрыл основные вопросы и задания билета на оценку «отлично».</p>
9.	Индивидуальные задания, с помощью которых можно набрать дополнительные баллы		70	Добор: студент может предоставить все задания текущего контроля и контрольные срезы
10.	Итого за семестр		100	

Итоговая оценка по экзамену выставляется в 100-балльной шкале и в традиционной четырехбалльной шкале. Перевод 100-балльной рейтинговой оценки по дисциплине в традиционную четырехбалльную осуществляется следующим образом:

100-балльная система	Традиционная система
85 - 100 баллов	Отлично
70 - 84 баллов	Хорошо
50 - 69 баллов	Удовлетворительно

## 4.2 Типовые оценочные средства текущего контроля

### Опрос

#### Тема 1. Теоретические основы бюджетирования в управлении персоналом

##### Тема 1. Теоретические основы бюджетирования в управлении персоналом

1. Какое место занимает бюджет в вертикале планов предприятия?
2. Как реализуются функции бюджетирования на предприятии?
3. Что означает горизонт планирования в разработке бюджетов?
4. Назовите два основных типа построения бюджета.
5. Что является основным эффектом использования бюджетирования на предприятиях?
6. Что представляет собой бюджет как способ финансового регулирования экономики?
7. Сколько и какие уровни имеет бюджетная система?
8. Какие функции присущи бюджетированию?
9. Дайте определение понятию «бюджет».
10. Приведите основные характеристики бюджета.
11. Дайте определение понятию «бюджетирование».
12. Охарактеризуйте стадии бюджетного процесса.
13. Опишите компоненты инфраструктуры бюджетного процесса.
14. Приведите классификацию бюджетов.

#### Тема 2. Организация и управление бюджетным процессом предприятия

##### Тема 2. Организация и управление бюджетным процессом предприятия

1. Какова роль центров ответственности в бюджетировании?
2. Что представляют собой регулируемые и нерегулируемые затраты по отношению к центрам ответственности?
3. Какие виды центров ответственности организуются по основным направлениям деятельности? по выполняемым функциям?
4. Что необходимо учитывать при формировании и распределении затрат центров ответственности?
5. Какие показатели и условия стимулирования устанавливаются для центра затрат?
6. Какое условие премирования должно быть соблюдено для центра прибыли? центра доходов?
7. Что называется финансовой структурой предприятия?
8. Какие отделы предприятия отвечают за подготовку бюджета?
9. Какие отделы участвуют в подготовке бюджета?
10. Кто входит в комитет по бюджету и каковы его задачи?
11. Что такое бюджетный цикл?
12. Какими характеристиками обладает оптимальный бюджет?

#### Тема 6. Информационные технологии в бюджетировании

##### Тема 6. Информационные технологии в бюджетировании

1. Приведите принципы построения эффективной системы материального стимулирования на предприятии.
2. Приведите примеры условий и показателей премирования для различных центров ответственности.
3. Опишите преимущества внедрения информационных технологий в бюджетировании.
4. Опишите этапы разработки и внедрения интегрированной системы управления (ИСУ) на предприятии.

5. Охарактеризуйте три основных уровня программно-технических средств, используемых в бюджетировании.

### Решение задач

#### Тема 3. Порядок составления сводного бюджета

##### Тема 3. Порядок составления сводного бюджета

Задание 1. Швейное предприятие занимается пошивом костюмов и платьев, используя два вида тканей - шерсть и фланель. В будущем году предполагаемая цена реализации платья - 800 рублей за единицу, костюма - 1000 рублей за единицу. Составить прогноз сбыта продукции на следующий год. Бюджет продаж оформить в таблице.

Задание 2. Составить график поступления денежных средств от продаж, если на основании анализа предыдущей деятельности установлено, что 30% запланированного объема продаж оплачивают в течение текущего периода (в том же месяце), 60% - в следующем периоде, а оставшиеся 10% - спустя два месяца после отгрузки продукции и выставления покупателю счетов. Потери по безнадежным долгам отсутствуют. Из остатка дебиторской задолженности предыдущего года (129,4 тыс. руб.) ожидают к получению 205,2 тыс. руб. в январе и 34,2 тыс. руб. в феврале. Дебиторская задолженность в конце периода равна остатку дебиторской задолженности на начало следующего периода. График оформить в таблице.

Задание 3. Составить производственный бюджет в натуральных единицах, если известно, что на рассматриваемом предприятии наиболее оптимальна величина запаса готовой продукции в размере 20% объема продаж следующего месяца. Запас готовой продукции на начало периода равен конечному запасу предыдущего периода. На начало года фактические запасы платьев составили 100 штук, костюмов - 50 штук. Бюджет оформить в таблице.

Задание 4. Составить бюджет прямых затрат на материалы нормативным методом используя следующие данные: на изготовление на одного платья требуется 6 метров фланели и 3 метра шерсти, на изготовление одного костюма - 6 метров фланели и 4 метра шерсти. Бюджет прямых затрат на материалы оформить в таблице.

Задание 5. Составить бюджет закупок материалов в натуральном и стоимостном выражении. Известно, что на предприятии запасы материалов на конец периода составляют 40% потребности в материалах следующего месяца. Бюджет оформить в таблице.

Задание 6. Составить график оплаты приобретенных материалов. На данном предприятии все платежи осуществляются следующим образом: 50% приобретенных материалов оплачивают в текущем периоде, а остальные 50% - в следующем. Остаток кредиторской задолженности на оплату приобретенных прямых материалов на конец года, предшествовавшего бюджетному периоду, равен 65,9 тысяч рублей. График оформить в таблице.

Задание 7. Для пошива одного платья необходимо 4 человеко-часа, одного костюма - 6 человеко-часов. Стоимость 1 человеко-часа - 20 рублей. Задолженность по зарплате отсутствует, ее выплачивают в том же периоде. Составить бюджет прямых затрат на оплату труда, результаты оформить в таблице.

Задание 8. Составить бюджет общепроизводственных расходов исходя из планируемого фонда времени труда основных производственных рабочих. Переменную часть расходов рассчитать по ставке 27 рублей за каждый час использования труда основных рабочих. Постоянная часть расходов в каждом периоде с января по июль составляет 39 500 рублей, с августа по октябрь - 42 417 рублей, в ноябре - 44 083 рубля, в декабре - 48 667 рублей. Общепроизводственные расходы оплачиваются в периоде начисления. Бюджет оформить в таблице.

Задание 9. В соответствии с учетной политикой рассматриваемого предприятия применяется метод учета и калькулирования по полной себестоимости. В себестоимость готовой продукции включают как прямые, так и косвенные расходы. Остатки незавершенного производства отсутствуют. Провести расчет себестоимости единицы готовой продукции. Расчет оформить в таблице.

Задание 10. К концу планового периода на складе предприятия остается готовая продукция, изготовленная в данном плановом периоде. Запасы готовой продукции на конец периода составляют 20% продаж следующего месяца. Запасы материалов на конец периода составляют 40% потребности в материалах следующего месяца. Составить бюджет производственных запасов (готовой продукции и материалов) и оформить в таблице.

Задание 11. Рассчитать себестоимость реализованной продукции, используя данные о запасах готовой продукции, прямым затратам на материалы, на оплату труда и общепроизводственным расходам. Расчет провести в таблице.

Задание 12. Разработать бюджет коммерческих расходов, используя следующую информацию. Ставки переменных затрат на рубль продаж за период: комиссионные - 1,2%; доставка собственным транспортом - 1%; переменные выплаты - 0,5%. Затраты на рекламу в периоде - 2 000 рублей; зарплата персоналу - 15 000 рублей. Бюджет оформить в таблице.

Задание 13. Разработать бюджет управленческих расходов, используя следующую информацию. Большинство управленческих расходов на предприятии носит постоянных характер: зарплата управленческого и прочего общезаводского персонала - 40 000 рублей, амортизация - 12 500 рублей, командировочные расходы - 5 000 рублей, аренда - 1 000 рублей, канцелярские расходы - 500 рублей, связь - 3000 рублей, прочие - 200 рублей. Имеется также условно-переменная часть затрат (налоги, включаемые в себестоимость). В сумму выплат денежных средств по управленческим расходам не включаются амортизационные отчисления. Все управленческие расходы оплачиваются в том же периоде, в котором они были осуществлены. Бюджет оформить в таблице.

Задание 14. Используя данные предыдущих таблиц, составить сводный бюджет доходов и расходов. Бюджет оформить в таблице.

Задание 15. Используя данные предыдущих таблиц, составить бюджет доходов и расходов по отдельным видам изделий. Бюджет оформить в таблице.

Задание 16. Рассматриваемое предприятие планирует в июле приобрести производственное оборудование стоимостью 350 тысяч рублей, в октябре - производственное оборудование стоимостью 200 тысяч рублей. Приобретенное оборудование вводят в эксплуатацию в периоде приобретения, начисление амортизационных отчислений начинается в месяце, следующим за месяцем приобретения оборудования. Амортизацию всех основных средств начисляют линейным способом. Инвестиционный бюджет оформить в таблице.

Задание 17. Разработать бюджет движения денежных средств швейного предприятия прямым методом, исходя из следующих условий. Нормативный остаток денежных средств должен быть не менее 45 000 рублей для каждого периода. Остаток денежных средств на начало периода планирования составляет 76000 рублей. При использовании этого метода из суммы всех затрат исключают амортизационные отчисления. Бюджет оформить в таблице.

Задание 18. Используя данные предыдущих таблиц, составить прогноз баланса швейного предприятия на будущий период и оформить его в таблице.

#### Тема 4. Контроль исполнения бюджета предприятия и анализ отклонений

##### Тема 4. Контроль исполнения бюджета предприятия и анализ отклонений

Задание 1. Нормативная и фактическая цены равны соответственно 15 руб./кг и 16 руб./кг, а количество приобретенного материала — 100 кг. Определим отклонение по цене материала.

Задание 2. Нормативное количество материала для фактического выпуска продукции равно 100 кг. Фактически же было использовано 110 кг. Нормативная цена материала равна 50 руб./кг. Определим отклонение по использованию материала.

Задание 3. Нормативные издержки на материал на единицу продукции равны 100 руб./кг, а фактический выпуск продукции составил 50 кг. Фактические затраты на материал равны 4800 руб. Определим общее отклонение по затратам на материал.

Задание 4. Нормативная ставка заработной платы равна 100 руб./ч, а фактически отработанное время составило 10 ч. Фактическая ставка заработной платы равна 105 руб./ч. Определим отклонение по ставке заработной платы.



Задание 5. Нормативное рабочее время для фактического выпуска продукции равно 100 ч, а фактически отработанное время составило 90 ч. Нормативная ставка заработной платы равна 80 руб./ч. Определим отклонение по производительности труда.

Задание 6. Нормативные трудозатраты на единицу продукции равны 10 руб./ед., а фактический выпуск продукции составил 100 единиц. Фактические трудозатраты равны 800 руб. Определим общее отклонение по трудозатратам.

Задание 7. Предполагается, что переменные накладные расходы будут изменяться в зависимости от времени труда основных работников. Ставка заработной платы основных работников равна 90 руб./ч, а труд основных работников составил 1000 ч. Фактические переменные производственные накладные расходы равны 85000 руб. Определим отклонение переменных накладных расходов по затратам.

Задание 8. В примере 7 нормативные часы по труду основных работников равны 950 ч. Определим отклонение переменных накладных расходов по эффективности.

## Тестирование

### Тема 1. Теоретические основы бюджетирования в управлении персоналом

#### Тема 1. Теоретические основы бюджетирования в управлении персоналом

1. Бюджет как элемент экономической системы воплощает способ:

- а) финансового регулирования;
- б) представления баланса денежных средств;
- в) представления соотношения между доходами и расходами экономического субъекта;
- г) все ответы верны.**

2. Бюджетная система включает уровни:

- а) бюджеты предприятий, учреждений, организаций;
- б) государственный и семейный бюджет;
- в) бюджеты предприятий, учреждений, организаций и государства;
- г) бюджет государства, предприятий и семейный.**

3. Взаимно увязывает все функциональные блоки планирования функция бюджета:

- а) аналитическая;
- б) учетная;
- в) координация;**
- г) контролирующая.

4. Согласование планов и нахождение компромиссов закреплением ответственности исполнителей обеспечивает функция бюджета –

- а) коммуникационная;**
- б) мотивационная;
- в) учетная;
- г) финансовая.

5. Обдумыванию совершенных действий в прошлом и принятию правильных решений в будущем обеспечивает функция бюджета –

- а) аналитическая;
- б) учетная;**
- в) финансовая;
- г) контролирующая.

6. Анализ альтернатив, коррекция стратегий и постановка дополнительных целей обеспечивает функция бюджета –

- а) мотивационная;
- б) аналитическая;**

- в) контролирующая;
- г) коммуникационная.

## Тема 2. Организация и управление бюджетным процессом предприятия

### Тема 2. Организация и управление бюджетным процессом предприятия

1. Отвечают за подготовку бюджетов продаж, коммерческих и управленческих расходов:
  - а) технический отдел;
  - б) производственный отдел;
  - в) отдел снабжения;
  - г) отдел маркетинга.**
2. За разработку бюджета материальных расходов и капитальных затрат несет ответственность:
  - а) технический отдел;
  - б) отдел маркетинга;
  - в) отдел снабжения;**
  - г) финансовый отдел.
3. Вторая стадия бюджетного цикла представляет:
  - а) план-факт анализ исполнения бюджета прошлого года;
  - б) контроль исполнения бюджета отчетного периода;**
  - в) составление сводного бюджета отчетного периода;
  - г) план-факт анализ исполнения бюджета отчетного периода.
4. Структурные подразделения – центры ответственности организованы для сбора информации при подготовке бюджета:
  - а) о расходах;
  - б) о доходах;
  - в) о постоянных расходах;
  - г) о доходах и расходах.**
5. «Бюджетные единицы» как центры ответственности обязаны иметь:
  - а) расходы;
  - б) доходы;
  - в) доходы и расходы;
  - г) прибыль и рентабельность.**
6. Нерегулируемые затраты центра ответственности:
  - а) затраты, зарегистрированные по центрам ответственности;
  - б) затраты, на которые не может влиять менеджер центра ответственности;**
  - в) расходы, соответствующие плановым;
  - г) затраты не соответствующие плановым.
7. Центр может быть представлен по объему полномочной ответственности как:
  - а) основной;
  - б) вспомогательный;
  - в) доходов;**
  - г) доходов и расходов.
8. Количество бюджетов центра ответственности по затратам может быть:
  - а) один по затратам;
  - б) один по доходам;
  - в) два по затратам;**
  - г) два по доходам и затратам.
9. Центр ответственности по выполняемым функциям, может быть:
  - а) основным;**

б) центром затрат;

в) центром капитальных вложений;

г) центром прибыли.

10. По направлениям деятельности ЦО разделяют:

а) вспомогательные;

**б) доходов и расходов;**

в) основные;

г) основные и вспомогательные.

11. Количество уровней распределения ответственности в бюджетировании:

а) один;

б) два;

**в) три;**

г) четыре.

12. Показатель материального стимулирования центра прибыли:

а) достижение планового объема выручки;

б) увеличение плановых доходов;

**в) увеличение плановых доходов и снижение расходов по отношению к планируемым;**

г) снижение расходов по отношению к планируемым.

4.3 Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена

#### Типовые вопросы экзамена (ПК-3, ПК-4)

1. Сущность, цели и задачи бюджетирования.
2. Бюджетирование как процесс.
3. Виды и классификация бюджетов
4. Система бюджетного управления предприятием.
5. Бюджетный цикл и его стадии.
6. Система управления бюджетом по центрам ответственности
7. Основной (сводный) бюджет предприятия.
8. Порядок составления операционного бюджета.
9. Порядок составления инвестиционного бюджета.
10. Порядок составления финансового бюджета
11. Мониторинг состояния бюджетного процесса.
12. Нормативные затраты и гибкий бюджет.
13. Анализ отклонений как средство контроля затрат
14. Анализ безубыточности.
15. Моделирование достижимого роста.
16. Анализ сбалансированности денежных потоков
17. Два подхода к автоматизации бюджетирования.
18. Сравнительный анализ подходов к автоматизации бюджетирования.
19. Автоматизация получения фактической информации (модели учета)

#### Типовые задания для экзамена (ПК-3, ПК-4)

Задание 1. Составьте бюджет продаж.

Для расчета выручки от реализации работ потребуются следующие показатели: дневная выработка на одного рабочего, количество человек, занятых выполнением данного вида работ, количество рабочих дней в планируемом периоде и планируемая цена за 1 кв. м работ. Исходные данные для разработки бюджета продаж: 1) дневная выработка на одного рабочего – 6,0 кв. м; 2) число рабочих – 30 человек (6 бригад \* 5 человек); 3) количество рабочих дней: 1 квартал – 59 дней; 2 квартал – 61 день; 3 квартал – 66 дней; 4 квартал – 63 дня. 4) договорная цена за 1 кв. м. – 550 руб.

Задание 2. Нормативная и фактическая цены равны соответственно 14 руб./кг и 12 руб./кг, а количество приобретенного материала — 150 кг. Определить отклонение по цене материала.

Задание 3. Нормативное количество материала для фактического выпуска продукции равно 50 кг. Фактически же было использовано 40 кг. Нормативная цена материала равна 60 руб./кг. Определить отклонение по использованию материала.

Задание 4. Нормативные издержки на материал на единицу продукции равны 50 руб./кг, а фактический выпуск продукции составил 20 кг. Фактические затраты на материал равны 1100 руб. Определить общее отклонение по затратам на материал.

Задание 5. Нормативная ставка заработной платы равна 90 руб./ч, а фактически отработанное время составило 20 ч. Фактическая ставка заработной платы равна 84 руб./ч. Определить отклонение по ставке заработной платы.

Задание 6. Нормативное рабочее время для фактического выпуска продукции равно 80 ч, а фактически отработанное время составило 85 ч. Нормативная ставка заработной платы равна 90 руб./ч. Определить отклонение по производительности труда.

Задание 7. Нормативные трудозатраты на единицу продукции равны 15 руб./ед., а фактический выпуск продукции составил 90 единиц. Фактические трудозатраты равны 1400 руб. Определить общее отклонение по трудозатратам.

Задание 8. Предполагается, что переменные накладные расходы будут изменяться в зависимости от времени труда основных работников. Ставка заработной платы основных работников равна 80 руб./ч, а труд основных работников составил 900 ч. Фактические переменные производственные накладные расходы равны 75000 руб. Определить отклонение переменных накладных расходов по затратам.

Задание 9. В задаче 7 нормативные часы по труду основных работников равны 940 ч. Определить отклонение переменных накладных расходов по эффективности.

#### 4.4. Шкала оценивания промежуточной аттестации

Оценка	Компетенции	Дескрипторы (уровни) – основные признаки освоения (показатели достижения результата)
«отлично» (85 - 100 баллов)	ПК-3	Знает структуру бюджета затрат на персонал и основные его структурные составляющие.¶Умеет определять величину бюджета затрат на персонал, анализировать его структуру.¶Владеет навыками оптимизации структуры бюджета затрат на персонал.¶
	ПК-4	Знает структуру бюджета затрат на персонал и основные его структурные составляющие.¶Умеет определять величину бюджета затрат на персонал, анализировать его структуру.¶Владеет навыками оптимизации структуры бюджета затрат на персонал.¶
«хорошо»	ПК-3	Знает структуру бюджета затрат на персонал и основные его структурные составляющие.¶Умеет определять величину бюджета затрат на персонал, анализировать его структуру.¶Затруднятся применять навыки оптимизации структуры бюджета затрат на персонал.¶

(70 - 84 баллов)	ПК-4	Знает структуру бюджета затрат на персонал и основные его структурные составляющие.¶Умеет определять величину бюджета затрат на персонал, анализировать его структуру.¶Затруднятся применять навыки оптимизации структуры бюджета затрат на персонал.¶
«удовлетворительно» (50 - 69 баллов)	ПК-3	Знает структуру бюджета затрат на персонал и основные его структурные составляющие.¶Затрудняется определять величину бюджета затрат на персонал, анализировать его структуру.¶Затруднятся применять навыки оптимизации структуры бюджета затрат на персонал.¶
	ПК-4	Знает структуру бюджета затрат на персонал и основные его структурные составляющие.¶Затрудняется определять величину бюджета затрат на персонал, анализировать его структуру.¶Затруднятся применять навыки оптимизации структуры бюджета затрат на персонал.¶
«неудовлетворительно» (менее 50 баллов)	ПК-3	Не знает структуру бюджета затрат на персонал и основные его структурные составляющие.¶Не умеет определять величину бюджета затрат на персонал, анализировать его структуру.¶Не владеет навыками оптимизации структуры бюджета затрат на персонал.¶
	ПК-4	Не знает структуру бюджета затрат на персонал и основные его структурные составляющие.¶Не умеет определять величину бюджета затрат на персонал, анализировать его структуру.¶Не владеет навыками оптимизации структуры бюджета затрат на персонал.¶

## 5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

### 5.1 Методические указания по организации самостоятельной работы обучающихся:

Приступая к изучению дисциплины, в первую очередь обучающимся необходимо ознакомиться содержанием рабочей программы дисциплины (РПД), которая определяет содержание, объем, а также порядок изучения и преподавания учебной дисциплины, ее раздела, части.

Для самостоятельной работы важное значение имеют разделы «Объем и содержание дисциплины», «Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины» и «Материально-техническое обеспечение дисциплины, программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы».

В разделе «Объем и содержание дисциплины» указываются все разделы и темы изучаемой дисциплины, а также виды занятий и планируемый объем в академических часах.

В разделе «Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины» указана рекомендуемая основная и дополнительная литература.

В разделе «Материально-техническое обеспечение дисциплины, программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы» содержится перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем, необходимых для освоения дисциплины.

### 5.2 Рекомендации обучающимся по работе с теоретическими материалами по дисциплине

При изучении и проработке теоретического материала необходимо:

- просмотреть еще раз презентацию лекции в системе MOODLe, повторить законспектированный на лекционном занятии материал и дополнить его с учетом рекомендованной дополнительной литературы;
- при самостоятельном изучении теоретической темы сделать конспект, используя рекомендованные в РПД источники, профессиональные базы данных и информационные справочные системы;
- ответить на вопросы для самостоятельной работы, по теме представленные в пункте 3.2 РПД.
- при подготовке к текущему контролю использовать материалы фонда оценочных средств (ФОС).

### 5.3 Рекомендации по работе с научной и учебной литературой

Работа с основной и дополнительной литературой является главной формой самостоятельной работы и необходима при подготовке к устному опросу на семинарских занятиях, к дебатам, тестированию, экзамену. Она включает проработку лекционного материала и рекомендованных источников и литературы по тематике лекций.

Конспект лекции должен содержать реферативную запись основных вопросов лекции, в том числе с опорой на размещенные в системе MOODLe презентации, основных источников и литературы по темам, выводы по каждому вопросу. Конспект может быть выполнен в рамках распечатки выдачи презентаций лекций или в отдельной тетради по предмету. Он должен быть аккуратным, хорошо читаемым, не содержать не относящуюся к теме информацию или рисунки.

Конспекты научной литературы при самостоятельной подготовке к занятиям должны содержать ответы на каждый поставленный в теме вопрос, иметь ссылку на источник информации с обязательным указанием автора, названия и года издания используемой научной литературы. Конспект может быть опорным (содержать лишь основные ключевые позиции), но при этом позволяющим дать полный ответ по вопросу, может быть подробным. Объем конспекта определяется самим студентом.

В процессе работы с основной и дополнительной литературой студент может:

- делать записи по ходу чтения в виде простого или развернутого плана (создавать перечень основных вопросов, рассмотренных в источнике);
- составлять тезисы (цитирование наиболее важных мест статьи или монографии, короткое изложение основных мыслей автора);
- готовить аннотации (краткое обобщение основных вопросов работы);
- создавать конспекты (развернутые тезисы).

### 5.4. Рекомендации по подготовке к отдельным заданиям текущего контроля

Собеседование предполагает организацию беседы преподавателя со студентами по вопросам практического занятия с целью более обстоятельного выявления их знаний по определенному разделу, теме, проблеме и т.п. Все члены группы могут участвовать в обсуждении, добавлять информацию, дискутировать, задавать вопросы и т.д.

Устный опрос может применяться в различных формах: фронтальный, индивидуальный, комбинированный. Основные качества устного ответа подлежащего оценке:

- правильность ответа по содержанию;
- полнота и глубина ответа;
- сознательность ответа;
- логика изложения материала;
- рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи;
- своевременность и эффективность использования наглядных пособий и технических средств при ответе;
- использование дополнительного материала;
- рациональность использования времени, отведенного на задание.

Устный опрос может сопровождаться презентацией, которая подготавливается по одному из вопросов практического занятия. При выступлении с презентацией необходимо обращать внимание на такие моменты как:

- содержание презентации: актуальность темы, полнота ее раскрытия, смысловое содержание, соответствие заявленной темы содержанию, соответствие методическим требованиям (цели, ссылки на ресурсы, соответствие содержания и литературы), практическая направленность, соответствие содержания заявленной форме, адекватность использования технических средств учебным задачам, последовательность и логичность презентуемого материала;
- оформление презентации: объем (оптимальное количество), дизайн (читаемость, наличие и соответствие графики и анимации, звуковое оформление, структурирование информации, соответствие заявленным требованиям), оригинальность оформления, эстетика, использование возможности программной среды, соответствие стандартам оформления;

- личностные качества: ораторские способности. соблюдение регламента, эмоциональность, умение ответить на вопросы, систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам программы:
- содержание выступления: логичность изложения материала, раскрытие темы, доступность изложения, эффективность применения средств ИКТ, способы и условия достижения результативности и эффективности для выполнения задач своей профессиональной или учебной деятельности, доказательность принимаемых решений, умение аргументировать свои заключения, выводы.

## 6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### 6.1 Основная литература:

1. Воронченко Т. В. Бухгалтерский финансовый учет. В 2 ч. Часть 1 : Учебник и практикум для вузов. - 2-е изд.. - Москва: Юрайт, 2021. - 353 с. - Текст : электронный // ЭБС «ЮРАЙТ» [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/469397>
2. Воронченко Т. В. Бухгалтерский финансовый учет. В 2 ч. Часть 2 : Учебник и практикум для вузов. - 2-е изд.. - Москва: Юрайт, 2021. - 354 с. - Текст : электронный // ЭБС «ЮРАЙТ» [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/473543>
3. Виткалова, А. П. Внутрифирменное бюджетирование : учебное пособие для бакалавров. - Весь срок охраны авторского права; Внутрифирменное бюджетирование. - Москва: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2019. - 128 с. - Текст : электронный // IPR BOOKS [сайт]. - URL: <http://www.iprbookshop.ru/83131.html>
4. Керимов В. Э. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отдельных отраслях производственной сферы : учебник. - 11-е изд., стер.. - Москва: Дашков и К°, 2020. - 384 с. - Текст : электронный // ЭБС «Университетская библиотека онлайн» [сайт]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573221>
5. Хруцкий В. Е., Гамаюнов В. В. Внутрифирменное бюджетирование. Теория и практика : Учебник для вузов. - испр. и доп; 3-е изд.. - Москва: Юрайт, 2020. - 457 с. - Текст : электронный // ЭБС «ЮРАЙТ» [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/452644>
6. Хруцкий В. Е., Хруцкий Р. В. Внутрифирменное бюджетирование. Теория и практика : Учебник для вузов. - испр. и доп; 4-е изд.. - Москва: Юрайт, 2021. - 572 с. - Текст : электронный // ЭБС «ЮРАЙТ» [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/448354>

### 6.2 Дополнительная литература:

1. Белолипецв, И. А., Лукина, И. И., Кабирова, А. С., Чувилин, Д. В. Финансовая стратегия, планирование и бюджетирование. В 2-х частях. Ч.1 : учебное пособие. - Весь срок охраны авторского права; Финансовая стратегия, планирование и бюджетирование. В 2-х частях. - Москва: Прометей, 2018. - 92 с. - Текст : электронный // IPR BOOKS [сайт]. - URL: <http://www.iprbookshop.ru/94571.html>
2. Белолипецв, И. А., Лукина, И. И., Кабирова, А. С., Чувилин, Д. В. Финансовая стратегия, планирование и бюджетирование. В 2-х частях. Ч.2 : учебное пособие. - Весь срок охраны авторского права; Финансовая стратегия, планирование и бюджетирование. В 2-х частях. - Москва: Прометей, 2019. - 90 с. - Текст : электронный // IPR BOOKS [сайт]. - URL: <http://www.iprbookshop.ru/94572.html>
3. Кисель, Т. Н. Бюджетирование в системе корпоративных финансов : практикум. - 2026-08-02; Бюджетирование в системе корпоративных финансов. - Москва: МИСИ-МГСУ, ЭБС АСВ, 2019. - 81 с. - Текст : электронный // IPR BOOKS [сайт]. - URL: <http://www.iprbookshop.ru/101784.html>

### 6.3 Методические разработки:

1. Хруцкий В. Е., Гамаюнов В. В. Внутрифирменное бюджетирование. Теория и практика : Практическое пособие. - испр. и доп; 3-е изд.. - Москва: Юрайт, 2021. - 457 с. - Текст : электронный // ЭБС «ЮРАЙТ» [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/471787>

2. Хруцкий В. Е., Хруцкий Р. В. Внутрифирменное бюджетирование. Семь практических шагов : Практическое пособие. - испр. и доп; 2-е изд.. - Москва: Юрайт, 2021. - 205 с. - Текст : электронный // ЭБС «ЮРАЙТ» [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/471786>

#### 6.4 Иные источники:

1. Большая правовая система «Главбух» - <http://www.lgl.ru/>
2. Европейская ассоциация бухгалтеров (Великобритания) - <http://www.bham.ac.uk>
3. Журнал «Бухгалтерский учет» - <http://www.buhgalt.ru/>
4. Журнал «Главбух» - <http://www.glavbukh.ru/>
5. Институт профессиональных бухгалтеров России - <http://www.ipbr.ru>
6. Информационная база «Бухгалтерия» - <http://www.klerk.ru>
7. Комиссия по практике ведения бухгалтерского учета (Великобритания) - <http://www.apb.org.uk>
8. Международная ассоциация бухгалтеров - <http://www.iab.org.ru>
9. Официальный сайт реформы бухгалтерского учета в России - <http://www.accountingreform.ru>
10. сайт Института Профессиональных Бухгалтеров России - [www.ipbr.ru](http://www.ipbr.ru)
11. Ассоциация дипломированных бухгалтеров (Великобритания) - <http://www.acca.co.uk>.

### **7. Материально-техническое обеспечение дисциплины, программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: учебные аудитории для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы.

Учебные аудитории и помещения для самостоятельной работы укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Помещения для самостоятельной работы укомплектованы компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета.

Для проведения занятий лекционного типа используются наборы демонстрационного оборудования, обеспечивающие тематические иллюстрации (проектор, ноутбук, экран/ интерактивная доска).

Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение:

7-Zip 9.20

Adobe Reader XI (11.0.08) - Russian Adobe Systems Incorporated 10.11.2014 187,00 MB 11.0.08

Kaspersky Endpoint Security 10 для Windows "Лаборатория Касперского"

Microsoft Office Профессиональный плюс 2007

Операционная система Microsoft Windows 10

Электронный периодический справочник "Система ГАРАНТ"

Консультант Плюс

Профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

1. IPR BOOKS: электронно-библиотечная система. – URL: <http://www.iprbookshop.ru>
2. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка». – URL: <https://cyberleninka.ru>
3. Научная электронная библиотека eLIBRARY.ru. – URL: <https://elibrary.ru>
4. Президентская библиотека имени Б.Н. Ельцина. – URL: <https://www.prilib.ru>
5. Российская государственная библиотека. – URL: <https://www.rsl.ru>
6. Российская национальная библиотека. – URL: <http://nlr.ru>
7. Электронная библиотека ТГУ. – URL: <https://elibrary.tsutmb.ru/>
8. Электронная библиотека РФФИ. – URL: <https://www.rfbr.ru/rffi/ru/library>



9. Электронный справочник «Информио» . – URL: <https://www.informio.ru>
10. Электронный каталог Фундаментальной библиотеки ТГУ. – URL: <http://biblio.tsutmb.ru/elektronnyij-katalog>
11. Юрайт: электронно-библиотечная система. – URL: <https://urait.ru>

### **Электронная информационно-образовательная среда**

[https://auth.tsutmb.ru/authorize?response\\_type=code&client\\_id=moodle&state=xyz](https://auth.tsutmb.ru/authorize?response_type=code&client_id=moodle&state=xyz)

Взаимодействие преподавателя и студента в процессе обучения осуществляется посредством мультимедийных, гипертекстовых, сетевых, телекоммуникационных технологий, используемых в электронной информационно-образовательной среде университета.