

Документ подписан простой электронной подписью.  
Информация о владельце:

ФИО: Кандрашина Елена Александровна

Должность: И.о. ректора ФГАОУ ВО «Самарский государственный экономический университет»

Дата подписания: 09.07.2025 16:52:32

Уникальный программный ключ:

2db64eb9605ce27edd3b8e8fdd32c70e0674ddd2

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**  
**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение**  
**высшего образования**  
**«Самарский государственный экономический университет»**

**Институт**      Институт менеджмента  
**Кафедра**      Прикладного менеджмента

**УТВЕРЖДЕНО**

Ученым советом Университета

(протокол № 10 от 22 мая 2025 г.)

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**

<b>Наименование дисциплины</b>	Б1.В.08 Внутрифирменное бюджетирование
<b>Основная профессиональная образовательная программа</b>	38.03.02 Менеджмент программа Менеджмент (по функциональным направлениям)

Квалификация (степень) выпускника бакалавр

Самара 2025

## Содержание (рабочая программа)

Стр.

- 1 Место дисциплины в структуре ОП
- 2 Планируемые результаты обучения по дисциплине, обеспечивающие достижение планируемых результатов обучения по программе
- 3 Объем и виды учебной работы
- 4 Содержание дисциплины
- 5 Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины
- 6 Фонд оценочных средств по дисциплине

Целью изучения дисциплины является формирование результатов обучения, обеспечивающих достижение планируемых результатов освоения образовательной программы.

## 1. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина Внутрифирменное бюджетирование входит в часть, формируемая участниками образовательных отношений блока Б1.Дисциплины (модули)

Предшествующие дисциплины по связям компетенций: Финансовый менеджмент, Стратегический менеджмент и моделирование бизнеса, Управление затратами и себестоимостью, Консультационный проект, Финансовые аспекты реорганизации бизнеса, Инвестиционный анализ, Корпоративное управление, Процессно-ориентированное управление

Последующие дисциплины по связям компетенций: Международные аспекты финансовых расчетов, Управление инновационным развитием компании, Международный менеджмент

## 2. Планируемые результаты обучения по дисциплине, обеспечивающие достижение планируемых результатов обучения по программе

Изучение дисциплины Внутрифирменное бюджетирование в образовательной программе направлено на формирование у обучающихся следующих компетенций:

### Профессиональные компетенции (ПК):

ПК-3 – способен осуществлять сбор, мониторинг и обработку данных, проводить расчеты технико-экономических и финансовых показателей для принятия управленческих решений, в том числе формировать планы и бюджеты всех типов.

Планируемые результаты обучения по программе	Планируемые результаты обучения по дисциплине		
ПК-3	ПК-3.1: Знать:	ПК-3.2: Уметь:	ПК-3.3: Владеть (иметь навыки):
	нормативно-правовые акты, регулирующие финансово-хозяйственную деятельность организации, методы анализа и учета показателей деятельности организации	рассчитывать финансово-экономические показатели деятельности организации, анализировать и интерпретировать финансовую и бухгалтерскую отчетность организации для принятия эффективных управленческих решений	навыками формирования и проверки планов финансово-экономического развития организации, определение резервов повышения эффективности деятельности организации

ПК-2 – способен осуществлять руководство деятельностью организации / структурного подразделения (отдела, цеха), бизнес-процессами для достижения поставленных целей в условиях ограниченности ресурсов; выявлять и использовать резервы для достижения наибольшей эффективности.

Планируемые результаты обучения по программе	Планируемые результаты обучения по дисциплине		
ПК-2	ПК-2.1: Знать:	ПК-2.2: Уметь:	ПК-2.3: Владеть (иметь навыки):
	принципы планирования и организации деятельности организации, структурного подразделения (отдела, цеха); стандарты и технологии проектирования, и ин-	планировать и организовывать деятельность организации, структурного подразделения (отдела, цеха) организации; проектировать бизнес-процессы организации и определять роли сотрудников	навыками планирования и организации деятельности структурного подразделения (отдела, цеха) организации; описания, проектирования бизнес-процессов; выявлять

	струменты для анализа бизнес- процессов организации; методы совершенствования бизнес-процессов	в бизнес- процессах; выбрать методы совершенствования бизнес-процессов в соответствии с потребностями рынка и возможностями организации	направления по совершенствованию и оптимизации деятельности организации /структурного подразделения (отдела, цеха), бизнес-процесса
--	--	---	---

### 3. Объем и виды учебной работы

Учебным планом предусматриваются следующие виды учебной работы по дисциплине:

#### Очная форма обучения

Виды учебной работы	Всего час/ з.е.
	Сем 7
Контактная работа, в том числе:	74.3/2.06
Занятия лекционного типа	36/1
Занятия семинарского типа	36/1
Индивидуальная контактная работа (ИКР)	0.3/0.01
Групповая контактная работа (ГКР)	2/0.06
Самостоятельная работа:	35.7/0.99
Промежуточная аттестация	34/0.94
Вид промежуточной аттестации:	
Экзамен	Экз
Общая трудоемкость (объем части образовательной программы): Часы	144
Зачетные единицы	4

#### очно-заочная форма

Виды учебной работы	Всего час/ з.е.
	Сем 8
Контактная работа, в том числе:	6.3/0.18
Занятия лекционного типа	2/0.06
Занятия семинарского типа	2/0.06
Индивидуальная контактная работа (ИКР)	0.3/0.01
Групповая контактная работа (ГКР)	2/0.06
Самостоятельная работа:	103.7/2.88
Промежуточная аттестация	34/0.94
Вид промежуточной аттестации:	
Экзамен	Экз
Общая трудоемкость (объем части образовательной программы): Часы	144
Зачетные единицы	4

### 4. Содержание дисциплины

#### 4.1. Разделы, темы дисциплины и виды занятий:

Тематический план дисциплины Внутрифирменное бюджетирование представлен в таблице.

#### Разделы, темы дисциплины и виды занятий

##### Очная форма обучения

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Контактная работа				Самостоятельная работа	Планируемые результаты обучения в соотношении с результатами обучения по образовательной про-
		Лекции	Занятия семинарского типа	ИКР	ГКР		

							<b>грамме</b>
1.	Раздел 1. Основы внутрифирменного бюджетирования	18	18	0.1	1	15.7	ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3, ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3
2.	Раздел 2. Практика составления бюджетов и анализа отклонений	18	18	0.2	1	20	ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3, ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3
	Контроль	34					
	<b>Итого</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>0.3</b>	<b>2</b>	<b>35.7</b>	

#### очно-заочная форма

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Контактная работа				Самостоятельная работа	Планируемые результаты обучения в соотношении с результатами обучения по образовательной программе
		Лекции	Занятия семинарского типа	ИКР	ГКР		
Практич. занятия							
1.	Раздел 1. Основы внутрифирменного бюджетирования	1	1	0.1	1	50	ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3, ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3
2.	Раздел 2. Практика составления бюджетов и анализа отклонений	1	1	0.2	1	53.7	ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3, ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3
	Контроль	34					
	<b>Итого</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0.3</b>	<b>2</b>	<b>103.7</b>	

## 4.2 Содержание разделов и тем

### 4.2.1 Контактная работа

#### Тематика занятий лекционного типа

№п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Вид занятия лекционного типа*	Тематика занятия лекционного типа
1.	Раздел 1. Основы внутрифирменного бюджетирования	лекция	Что такое бюджет предприятия?
		лекция	Типология бюджетных документов: операционный и финансовый бюджеты
		лекция	Роль целеполагания в формировании эффективного бюджета
		лекция	Центр ответственности – ядро системы бюджетирования
		лекция	Организация структуры управления бюджетированием
		лекция	Компетенции членов бюджетной комиссии
		лекция	Принципы и подходы к построению бюджетного плана
		лекция	Нормативно-правовая база внутрифирменного бюджетирования
		лекция	Современные инструменты автоматизации бюджетирования
2.	Раздел 2. Практика составления бюджетов и анализа отклонений	лекция	Алгоритм построения операционного бюджета производства
		лекция	Особенности составления бюджета продаж и маркетинговых расходов
		лекция	Планирование закупки сырья и мате-

			риальных ресурсов
		лекция	Финансовое планирование: формирование БДДС
		лекция	Расчет бюджета прибыли и убытков
		лекция	Программирование оптимального производственного цикла
		лекция	Факторы отклонения фактического бюджета от планового
		лекция	Инструменты контроля исполнения бюджета
		лекция	Оценка эффективности реализации стратегий бюджетирования

\*лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях, обучающимся.

### Тематика занятий семинарского типа

№п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Вид занятия семинарского типа**	Тематика занятия семинарского типа
1.	Раздел 1. Основы внут- рифирменного бюджет- ирования	практическое занятие	Работа с классификациями видов бюджетов
		практическое занятие	Постановка стратегических целей предприятия и выбор методов бюд- жетирования
		практическое занятие	Выделение центров финансовой от- ветственности и распределение пол- номочий
		практическое занятие	Создание организационной схемы бюджетного комитета и определение функций каждого участника
		практическое занятие	Построение сценариев развития ком- пании и выбора базового сценария
		практическое занятие	Применение нормативных документов в практике бюджетирования
		практическое занятие	Проектирование автоматизированной информационной системы бюджети- рования
		практическое занятие	Обзор современных информационных технологий для организации процес- сов бюджетирования
		практическое занятие	Кейс-практикум: разработка концеп- ции корпоративного бюджетирования для конкретного предприятия
2.	Раздел 2. Практика со- ставления бюджетов и анализа отклонений	практическое занятие	Составление операционной части бюджета производства
		практическое занятие	Разработка проекта бюджета коммер- ческих и административных расходов
		практическое занятие	Планирование запасов сырья и мате- риалов
		практическое занятие	Моделирование бюджета движения денежных средств
		практическое занятие	Оптимизация налогового планирова- ния через составление бюджета нало- гов
		практическое занятие	Проработка методики выявления от-

			клонений между фактическим исполнением и плановыми показателями
		практическое занятие	Проведение SWOT-анализа факторов влияния на исполнение бюджета
		практическое занятие	Автоматизированная система мониторинга исполнения бюджетов
		практическое занятие	Итоговый кейс: комплексный анализ финансового состояния предприятия на основе результатов бюджетирования

\*\* семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия.

### Иная контактная работа

При проведении учебных занятий СГЭУ обеспечивает развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств (включая при необходимости проведение интерактивных лекций, групповых дискуссий, ролевых игр, тренингов, анализ ситуаций и имитационных моделей, преподавание дисциплин (модулей) в форме курсов, составленных на основе результатов научных исследований, проводимых организацией, в том числе с учетом региональных особенностей профессиональной деятельности выпускников и потребностей работодателей).

Формы и методы проведения иной контактной работы приведены в Методических указаниях по основной профессиональной образовательной программе.

#### 4.2.2 Самостоятельная работа

№п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Вид самостоятельной работы ***
1.	Раздел 1. Основы внутрифирменного бюджетирования	- подготовка доклада - подготовка электронной презентации - тестирование
2.	Раздел 2. Практика составления бюджетов и анализа отклонений	- подготовка доклада - подготовка электронной презентации - тестирование

\*\*\* самостоятельная работа в семестре, написание курсовых работ, докладов, выполнение контрольных работ.

## 5. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины

### 5.1 Литература:

#### Основная литература

1. Хруцкий, В.Е. Внутрифирменное бюджетирование. Теория и практика: учебник для вузов / В.Е. Хруцкий, Р.В. Хруцкий. — 4-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 572 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12821-5. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/562321>

#### Дополнительная литература

1. Хруцкий, В.Е. Внутрифирменное бюджетирование. Семь практических шагов: учебник для вузов / В. Е. Хруцкий, Р. В. Хруцкий. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 205 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07602-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/562322>

2. Хруцкий, В.Е. Внутрифирменное бюджетирование. Семь практических шагов: практическое пособие / В.Е. Хруцкий, Р.В. Хруцкий. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 205 с. — (Профессиональная практика). — ISBN 978-5-534-08533-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/562584>

### 5.2. Перечень лицензионного программного обеспечения

- Astra Linux Special Edition «Смоленск», «Орел»; РедОС ; ОС "Альт Рабочая станция" 10; ОС "Альт Образование" 10
- МойОфис Стандартный 2, МойОфис Образование, Р7-Офис Профессиональный, МойОфис Стандартный 3, МойОфис Профессиональный 3

### 5.3 Современные профессиональные базы данных, к которым обеспечивается доступ обучающихся

1. Профессиональная база данных «Информационные системы Министерства экономического развития Российской Федерации в сети Интернет» (Портал «Официальная Россия» - <http://www.gov.ru/>)

2. Государственная система правовой информации «Официальный интернет-портал правовой информации» (<http://pravo.gov.ru/>)

3. Профессиональная база данных «Финансово-экономические показатели Российской Федерации» (Официальный сайт Министерства финансов РФ - <https://www.minfin.ru/ru/>)

4. Профессиональная база данных «Официальная статистика» (Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики - <http://www.gks.ru/>)

### 5.4. Информационно-справочные системы, к которым обеспечивается доступ обучающихся

1. справочно-правовая система «Консультант Плюс»

2. справочно-правовая система «ГАРАНТ-Максимум»

### 5.5. Специальные помещения

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран
Учебные аудитории для проведения практических занятий (занятий семинарского типа)	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СГЭУ
Учебные аудитории для групповых и индивидуальных консультаций	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СГЭУ
Учебные аудитории для текущего контроля и промежуточной аттестации	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СГЭУ
Помещения для самостоятельной работы	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СГЭУ
Помещения для хранения и профилактического обслуживания оборудования	Комплекты специализированной мебели для хранения оборудования

## 6. Фонд оценочных средств по дисциплине Внутрифирменное бюджетирование:

### 6.1. Контрольные мероприятия по дисциплине

Вид контроля	Форма контроля	Отметить нужное знаком « + »
Текущий контроль	Оценка докладов	+
	Устный/письменный опрос	
	Тестирование	+
	Практические задачи	
Промежуточный контроль	Экзамен	+

Порядок проведения мероприятий текущего и промежуточного контроля определяется Методическими указаниями по основной профессиональной образовательной программе высшего образования; Положением о балльно-рейтинговой системе оценки успеваемости обучающихся по основным образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры в федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего образования «Самарский государственный экономический университет».

### 6.2. Планируемые результаты обучения по дисциплине, обеспечивающие достижение планируемых результатов обучения по программе

#### Профессиональные компетенции (ПК):

ПК-3 – способен осуществлять сбор, мониторинг и обработку данных, проводить расчеты технико-экономических и финансовых показателей для принятия управленческих решений, в том числе формировать планы и бюджеты всех типов.

Планируемые результаты обучения по программе	Планируемые результаты обучения по дисциплине		
	ПК-3.1: Знать:	ПК-3.2: Уметь:	ПК-3.3: Владеть (иметь навыки):
	нормативно-правовые акты, регулирующие финансово-хозяйственную деятельность организации, методы анализа и учета показателей деятельности организации	рассчитывать финансово-экономические показатели деятельности организации, анализировать и интерпретировать финансовую и бухгалтерскую отчетность организации для принятия эффективных управленческих решений	навыками формирования и проверки планов финансово-экономического развития организации, определение резервов повышения эффективности деятельности организации
Пороговый	- основные понятия, определения и классификации в области сбора и обработки данных, - методики расчетов экономических и финансовых показателей, - основы теории бюджетирования и форматов планов.	- собирать первичные экономические показатели и вести простейший мониторинг ситуации на предприятии, - вычислять несложные технико-экономические коэффициенты, - составлять базовые планы и бюджеты по образцу.	- методиками простого сбора данных и элементарными инструментами экономико-математического моделирования, - умением оформлять стандартные формы отчетности и анализировать отчёты постфактум.
Стандартный (в дополнение к пороговому)	- теоретические аспекты сбора и мониторинга данных,	- анализировать большой объем разнородных данных, выявляя ключевые	- инструментами комплексной аналитики и современными инфор-

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- современные техники обработки больших объемов экономической информации,</li> <li>- актуальные методы расчета ключевых финансово-экономических показателей,</li> <li>- нормативные требования к формированию отчетных документов и правил разработки корпоративных бюджетов.</li> </ul>	<p>закономерности и тенденции,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- применять расчетные формулы для детального анализа экономических ситуаций,</li> <li>- разрабатывать адаптивные модели бюджетирования применительно к различным условиям хозяйствования.</li> </ul>	<p>мационными системами поддержки принятия управленческих решений, эффективно управлять процессом сбора данных и процессами формирования отчетности, контролировать соблюдение стандартов качества планирования и бюджетирования.</p>
Повышенный (в дополнение к пороговому, стандартному)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- современные передовые технологии обработки больших массивов данных,</li> <li>- экспертные подходы к оценке достоверности и полноты собираемой информации,</li> <li>- особенности взаимосвязи макроэкономических факторов и внутренних условий функционирования предприятий,</li> <li>- инновационные методы бюджетирования и прогнозирования.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- проектировать уникальные процедуры и алгоритмы сбора и систематизации данных,</li> <li>- строить оптимальные стратегии формирования планов и бюджетов,</li> <li>- внедрять собственные аналитические инструменты для решения нестандартных задач,</li> <li>- оперативно оценивать риски и предлагать рекомендации по коррекции текущих планов и проектов.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- практическими методами внедрения новых подходов к управлению информацией,</li> <li>- высокой степенью самостоятельности в принятии сложных решений на основании многомерного анализа финансовой и производственной информации,</li> <li>- способностью разработать оригинальные методики бюджетирования и комплексного планирования деятельности компаний различного масштаба и отраслевой принадлежности.</li> </ul>

ПК-2 – способен осуществлять руководство деятельностью организации / структурного подразделения (отдела, цеха), бизнес-процессами для достижения поставленных целей в условиях ограниченности ресурсов; выявлять и использовать резервы для достижения наибольшей эффективности.

Планируемые результаты обучения по программе	<b>Планируемые результаты обучения по дисциплине</b>		
	ПК-2.1: Знать:	ПК-2.2: Уметь:	ПК-2.3: Владеть (иметь навыки):
	<p>принципы планирования и организации деятельности организации, структурного подразделения (отдела, цеха); стандарты и технологии проектирования, и инструменты для анализа бизнес-процессов организации; методы совершенствования бизнес-процессов</p>	<p>планировать и организовывать деятельность организации, структурного подразделения (отдела, цеха) организации; проектировать бизнес-процессы организации и определять роли сотрудников в бизнес-процессах; выбирать методы совершенствования бизнес-процессов в соответствии с потребностями рынка и возможностями организации</p>	<p>навыками планирования и организации деятельности структурного подразделения (отдела, цеха) организации; описания, проектирования бизнес-процессов; выявлять направления по совершенствованию и оптимизации деятельности организации /структурного подразделения (отдела, цеха), бизнес-процесса</p>

Пороговый	<ul style="list-style-type: none"> <li>- основные принципы руководства персоналом, общие правила постановки целей и контроль исполнения задач,</li> <li>- способы мотивации сотрудников, типы лидерства, понятие о ресурсах и ограничениях, знание базовых методов оптимизации процессов.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ставить четкие и понятные задачи сотрудникам, распределять работу среди подчиненных,</li> <li>- организовывать коллективную деятельность на минимальном уровне сложности,</li> <li>- контролировать выполнение поручений, давать обратную связь сотруднику, распознавать ресурсы и ограничения своей рабочей группы.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- базовыми приемами делегирования полномочий,</li> <li>- простыми формами мотивации персонала, навыком ведения деловой коммуникации,</li> <li>- знаниями и опытом использования простых методик оценки эффективности деятельности сотрудников и подразделений.</li> </ul>
Стандартный (в дополнение к пороговому)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- теории и практики современного управления, различные стили лидерства, эффективные методы командообразования,</li> <li>- механизмы разрешения конфликтов, способы грамотного распределения ресурсов,</li> <li>- резервы улучшения производительности труда, влияние внешних и внутренних факторов на эффективность бизнеса.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- управлять небольшим подразделением (цехом, отделом), грамотно планировать рабочий процесс,</li> <li>- мотивировать персонал на достижение поставленных целей,</li> <li>- правильно определять приоритеты задач, находить возможности для экономии ресурсов,</li> <li>- повышать производительность работников посредством рационального подхода к выполнению обязанностей.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками ситуационного лидерства, способами эффективной координации групповой деятельности,</li> <li>- приемами снижения конфликтности и напряжения в команде, основами анализа рисков и возможностей,</li> <li>- инструментальным арсеналом диагностики текущего состояния организации и потенциала её роста.</li> </ul>
Повышенный (в дополнение к пороговому, стандартному)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- глубокие знания современной науки управления бизнесом, методы интеграции отдельных направлений деятельности подразделений,</li> <li>- эффективные пути преодоления кризисных явлений в управлении, глубокое понимание процессов изменения организаций,</li> <li>- лучшие мировые практики управления ограниченными ресурсами и технологиями.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- руководить крупными проектами и сложными организациями,</li> <li>- решать проблемы оперативной и стратегической направленности, реализуя инновационные идеи и находя новые источники эффективности,</li> <li>- своевременно реагировать на изменение внешней среды,</li> <li>- обеспечивать устойчивое развитие организации даже в неблагоприятных условиях, выявлять перспективные точки роста и внутренние резервы компании.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- высокими навыками критического мышления и креативности, практическим применением современных техник принятия управленческих решений,</li> <li>- эффективными механизмами самоорганизации команды, способностью вдохновлять сотрудников на повышение личной продуктивности,</li> <li>- инструментарием оперативного реагирования на внешние угрозы и факторы риска.</li> </ul>

### 6.3. Паспорт оценочных материалов

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Контролируемые планируемые результаты обучения в соотношении с результатами обучения по программе	Вид контроля/используемые оценочные средства	
			Текущий	Промежуточный
1.	Раздел 1. Основы внутрифирменного бюджетирования	ПК-3.1, ПК-3.2, ПК- 3.3, ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3	тестирование	Экзамен
2.	Раздел 2. Практика составления бюджетов и анализа отклонений	ПК-3.1, ПК-3.2, ПК- 3.3, ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3	тестирование	Экзамен

### 6.4. Оценочные материалы для текущего контроля

#### Примерная тематика докладов

Раздел дисциплины	Темы
Раздел 1. Основы внутрифирменного бюджетирования	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Этапы становления и эволюция внутрихозяйственного бюджетирования в российских компаниях.</li> <li>2) Ключевые различия операционного и финансового бюджетирования.</li> <li>3) Процесс формирования центра ответственности и роли бюджетной комиссии.</li> <li>4) Место бюджетирования в общей системе управления предприятием.</li> <li>5) Влияние корпоративной культуры на успешность внедрения бюджетирования.</li> <li>6) Современная автоматизация бюджетного процесса: опыт российских предприятий.</li> <li>7) Международные стандарты и российские реалии бюджетирования.</li> <li>8) Проблемы согласованности бюджетов подразделений и консолидации общего бюджета фирмы.</li> <li>9) Бюджетирование как инструмент управления рисками предприятия.</li> <li>10) Пути совершенствования процесса бюджетирования на предприятиях малого и среднего бизнеса.</li> </ol>
Раздел 2. Практика составления бюджетов и анализа отклонений	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Технология пошагового составления бюджета производства продукции.</li> <li>2) Управление запасами сырья и материалами в бюджете закупок.</li> <li>3) Критерии формирования бюджета продаж и маркетинговых мероприятий.</li> <li>4) Практическое применение метода скользящего бюджетирования.</li> <li>5) Преимущества и недостатки традиционного бюджетирования vs гибкого бюджетирования.</li> <li>6) Совершенствование механизма анализа отклонений: практика отечественных предприятий.</li> <li>7) Специфические трудности бюджетирования инновационных проектов.</li> <li>8) Эффективность применения бенчмаркинга в составлении бюджета предприятия.</li> <li>9) Важнейшие критерии успеха бюджетного планирования и контроллинга.</li> <li>10) Возможности цифрового формата анализа исполнения бюджетов и оперативная коррекция отклонений.</li> </ol>

**Задания для тестирования по дисциплине для оценки сформированности компетенций (min 20, max 50 + ссылку на ЭИОС с тестами)**

- 1) Как называется документ, отражающий планируемые доходы и расходы предприятия на определенный период?
  - A) Отчёт о движении денежных средств
  - B) Баланс предприятия
  - C) Бизнес-план
  - D) Бюджет
- 2) Какой вид бюджета охватывает денежные потоки предприятия?
  - A) Операционный бюджет
  - B) Капитальный бюджет
  - C) Бюджет движения денежных средств
  - D) Инвестиции
- 3) Чем характеризуется гибкое бюджетирование?
  - A) Постоянство планируемых статей вне зависимости от объема производства
  - B) Изменение статей бюджета в зависимости от реального объёма выпуска
  - C) Простота составления и прозрачность показателей
  - D) Отсутствие учета переменных издержек
- 4) Что такое центр ответственности?
  - A) Отдельный участок предприятия, выделенный для учёта затрат и дохода
  - B) Документально зафиксированная ответственность сотрудника
  - C) Специальный отдел, занимающийся разработкой бюджетов
  - D) Основная цель организации
- 5) Кто входит в состав бюджетной комиссии?
  - A) Только руководители высшего звена
  - B) Представители всех отделов предприятия
  - C) Внешние консультанты и аудиторы
  - D) Сотрудники бухгалтерской службы
- 6) Какие затраты относятся к постоянным?
  - A) Затраты, меняющиеся пропорционально объёму выпускаемой продукции
  - B) Суммы, зависящие от числа рабочих часов
  - C) Издержки, величина которых постоянна независимо от масштабов производства
  - D) Тарифы поставщиков сырья
- 7) Что представляет собой капитальное инвестирование?
  - A) Покупка акций сторонних компаний
  - B) Банковские кредиты
  - C) Реинвестиция чистой прибыли в расширение активов
  - D) Долгосрочные вложения в модернизацию оборудования и производство
- 8) Какова главная задача операционного бюджета?
  - A) Планирование долгосрочных инвестиций
  - B) Распределение капитала акционеров
  - C) Оперативное регулирование доходной и расходной частей предприятия
  - D) Оценка рыночной стоимости компании
- 9) Что является основным источником финансирования дефицита бюджета?
  - A) Прибыль прошлых лет
  - B) Привлечение заемных средств
  - C) Продажа акций предприятия
  - D) Сокращение штатов
- 10) Как называют способ объединения нескольких локальных бюджетов в единый общий бюджет предприятия?
  - A) Консолидация
  - B) Унификация
  - C) Централизация
  - D) Координация
- 11) Что означает термин «бюджетирование снизу вверх»?
  - A) Формирование бюджетов начинается с верхнего уровня управления
  - B) Составление бюджетов осуществляется сначала на низших уровнях управления

- С) Полностью централизованное принятие решений  
 D) Автономное принятие решений отдельными сотрудниками
- 12) Какие мероприятия помогают сократить временные затраты на разработку бюджета?  
 A) Регулярное проведение аудита бюджетов  
 B) Повышение квалификации сотрудников отдела финансов  
 C) Стандартизация процедур и использование IT-технологий  
 D) Периодическая смена руководства предприятия
- 13) Почему важно регулярно обновлять и пересматривать бюджеты?  
 A) Это повышает статус руководителя  
 B) Требуется законом  
 C) Позволяет учитывать изменившиеся условия рынка и повысить точность прогнозов  
 D) Это улучшает имидж компании
- 14) Какие преимущества даёт внедрение системы бюджетирования на предприятии?  
 A) Возможность сокращения штата сотрудников  
 B) Улучшение финансового контроля и повышение управляемости компании  
 C) Легкость привлечения иностранных инвесторов  
 D) Упрощение налоговой отчетности
- 15) Какие методы применяются для анализа отклонений бюджета?  
 A) Индекс инфляции  
 B) Гибридный метод  
 C) Метод цепных подстановок  
 D) Дисконтированный денежный поток
- 16) Какие процессы относятся к процессу бюджетирования?  
 A) Рекламная кампания  
 B) Анализ конкурентоспособности продукта  
 C) Согласование бюджетов и утверждение итогового документа  
 D) Закупка нового оборудования
- 17) Что обозначается термином «лимитирование» в рамках бюджетирования?  
 A) Установление предельных значений расходов и лимитов потребления ресурсов  
 B) Увеличение инвестиционных вложений  
 C) Ограничение прав сотрудников  
 D) Политика поощрения инициатив сотрудников
- 18) В чём заключается основной принцип сбалансированного бюджета?  
 A) Доходная часть должна превышать расходную  
 B) Минимальная сумма привлечённых кредитов  
 C) Равенство поступлений и выплат  
 D) Максимизация налоговых платежей
- 19) Что включает в себя инвестиционное бюджетирование?  
 A) Планирование рекламных кампаний  
 B) Оценка возможных путей увеличения выручки  
 C) Выбор наилучшего инвестиционного проекта  
 D) Планирование закупок сырья
- 20) Как называется документ, показывающий ожидаемые поступления и выплаты денежных средств предприятия?  
 A) Бюджет продаж  
 B) Производственный бюджет  
 C) Денежный бюджет (Бюджет движения денежных средств)  
 D) Кредитный договор

## 6.5. Оценочные материалы для промежуточной аттестации

### Фонд вопросов для проведения промежуточного контроля в форме экзамена

Раздел дисциплины	Вопросы
Раздел 1. Основы внутрифирменного бюджетирования	1) Назовите этапы бюджетного процесса и охарактеризуйте каждый этап. 2) Объясните различие между финансовым и операционным бюджета-

	<p>ми.</p> <p>3) Перечислите основные виды бюджетов и дайте характеристику каждому виду.</p> <p>4) Определите понятие «центр ответственности» и перечислите возможные центры ответственности в структуре предприятия.</p> <p>5) Охарактеризуйте роль бюджетной комиссии в процессе бюджетирования.</p> <p>6) Раскройте содержание процесса консолидации бюджетов.</p> <p>7) Назовите и поясните причины неэффективности бюджетирования на российских предприятиях.</p> <p>8) Перечислите и раскройте назначение этапов стратегического планирования в контексте бюджетирования.</p> <p>9) Объясните значение термина «бюджетирование сверху-вниз» и приведите пример.</p> <p>10) Перечислите предпосылки успешного внедрения системы бюджетирования на предприятии.</p> <p>11) Раскройте роль системы нормирования в бюджетировании.</p> <p>12) Назовите отличительные признаки гибких и фиксированных бюджетов.</p> <p>13) Рассмотрите роль стандартов МСФО в бюджетировании международных компаний.</p> <p>14) Охарактеризуйте основные положения регламента бюджетирования крупной промышленной корпорации.</p> <p>15) Какие существуют международные методики оценки эффективности бюджетирования?</p>
<p>Раздел 2. Практика составления бюджетов и анализа отклонений</p>	<p>16) Как формируется производственный бюджет предприятия?</p> <p>17) Какие этапы включает в себя подготовка бюджета продаж?</p> <p>18) По каким критериям определяется бюджет закупок сырья и материалов?</p> <p>19) Как рассчитывается бюджет себестоимости продукции?</p> <p>20) Назовите главные элементы бюджета движения денежных средств.</p> <p>21) Как составляется генеральный бюджет предприятия?</p> <p>22) Какие показатели используются для оценки исполнения бюджета?</p> <p>23) В чем заключаются отличия статичного и динамического подходов к бюджетированию?</p> <p>24) Назовите основные методы анализа отклонений от бюджета.</p> <p>25) Как влияет рыночная конъюнктура на корректировку бюджетов?</p> <p>26) Что такое эффект операционного рычага и как он применяется в анализе отклонений?</p> <p>27) Перечислите шаги разработки сводного бюджета предприятия.</p> <p>28) Как осуществляется оценка эффективности бюджетных процессов?</p> <p>29) Назовите способы устранения отклонений в исполнении бюджета.</p> <p>30) Как связаны методы бюджетирования и общая стратегия предприятия?</p>

## 6.6. Шкалы и критерии оценивания по формам текущего контроля и промежуточной аттестации

### Шкала и критерии оценивания

Оценка	Критерии оценивания для мероприятий контроля с применением 4-х балльной системы
«отлично»	Повышенный ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3, ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3
«хорошо»	Стандартный ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3, ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3
«удовлетворительно»	Пороговый ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3, ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3
«неудовлетворительно»	Результаты обучения не сформированы на пороговом уровне

