

Документ: Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
Информация о владельце: "Самарский государственный экономический университет"
ФИО: Кандрашина Елена Александровна
Должность: И.о. ректора ФГАОУ ВО «Самарский государственный экономический университет»
Дата подписания: 20.07.2026 09:13:19
Уникальный программный ключ:
2db64eb9605ce27edd3b8e8fdd32c70e0674ddd2

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) «ВНУТРИФИРМЕННОЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЕ»

Уровень высшего образования: бакалавриат

Направление подготовки: 38.03.01 Экономика

Направленность (профиль) подготовки: Экономика и управление на предприятии (организации)

Квалификация (степень) выпускника: бакалавр

Формы обучения: очная, очно-заочная

Год набора (приема на обучение): 2026

Срок получения образования: Очная форма обучения – 4 года
Очно-заочная форма обучения – 4 года 6 месяца(-ев)

Объем: в зачетных единицах: 4 з.е.
в академических часах: 144 ак.ч.

г. Самара, 2026

Разработчики:

Кандидат экономических наук Чудаева А. А.

Рабочая программа дисциплины (модуля) составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.01 Экономика, утвержденного приказом Минобрнауки от 12.08.2020 № 954, с учетом трудовых функций профессиональных стандартов: "Экономист предприятия", утвержден приказом Минтруда России от 30.03.2021 № 161н.

Согласование и утверждение

№	Подразделение или коллегиальный орган	Ответственное лицо	ФИО	Виза	Дата, протокол (при наличии)
1	Кафедра экономики, организации и стратегии развития предприятия	Заведующий кафедрой, руководитель подразделения, реализующего ОП	Шепелев А. В.	Рассмотрено	15.05.2026, № 10

1. Цель и задачи освоения дисциплины (модуля)

Цель освоения дисциплины - Сформировать у студентов практические компетенции по разработке, внедрению и контролю исполнения внутрифирменных бюджетов как основного инструмента оперативного и стратегического управления предприятием.

Задачи изучения дисциплины:

- сформировать навыки применения методики расчёта системы ключевых экономических показателей эффективности деятельности организации в рамках бюджетного процесса для объективной оценки результатов работы всех центров ответственности.;
- сформировать навыки анализа динамики и взаимосвязи бюджетных показателей с целью выявления трендов и зависимостей, необходимых для обоснованного составления среднесрочных и долгосрочных планов развития организации.;
- сформировать навыки применения инструментария план-факторного анализа для оценки эффективности принятых управленческих решений и своевременной корректировки бюджетов в целях достижения запланированных экономических показателей..

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Компетенции, индикаторы и результаты обучения

ПК-3 Способен рассчитывать и анализировать экономические показатели для составления перспективных планов деятельности организации

ПК-3.1 Рассчитывает систему экономических показателей эффективности деятельности организации

Знать:

ПК-3.1/Зн1 Систему экономических показателей эффективности деятельности организации

Уметь:

ПК-3.1/Ум1 Рассчитывать систему экономических показателей эффективности деятельности организации

Владеть:

ПК-3.1/Нв1 Расчета системы экономических показателей эффективности деятельности организации

ПК-3.2 Анализирует динамику и взаимосвязи рассчитанных показателей для составления среднесрочных и долгосрочных планов деятельности организации

Знать:

ПК-3.2/Зн1 Методы анализа динамики и взаимосвязи рассчитанных показателей деятельности предприятия для составления среднесрочных и долгосрочных планов ее деятельности

Уметь:

ПК-3.2/Ум1 Анализировать динамику и взаимосвязи рассчитанных показателей деятельности предприятия для составления среднесрочных и долгосрочных планов его деятельности

Владеть:

ПК-3.2/Нв1 Анализа динамики и взаимосвязи рассчитанных показателей деятельности предприятия для составления среднесрочных и долгосрочных планов его деятельности

ПК-4 Способен критически оценивать экономические показатели результатов деятельности организации, управленческие решения, разрабатывать и обосновывать предложения по их совершенствованию

ПК-4.2 Анализирует эффективность принятых управленческих решений по достижению плановых экономических показателей

Знать:

ПК-4.2/Зн1 Методы анализа эффективности принятых управленческих решений по достижению плановых экономических показателей

Уметь:

ПК-4.2/Ум1 Анализировать эффективность принятых управленческих решений по достижению плановых экономических показателей

Владеть:

ПК-4.2/Нв1 Анализа эффективности принятых управленческих решений по достижению плановых экономических показателей

3. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина (модуль) «Внутрифирменное бюджетирование» относится к формируемой участниками образовательных отношений части образовательной программы и изучается в семестре(ах): Очная форма обучения - 5, Очно-заочная форма обучения - 7.

В процессе изучения дисциплины студент готовится к решению типов задач профессиональной деятельности, предусмотренных ФГОС ВО и образовательной программой.

Компетенция	Предшествующие дисциплины	Последующие дисциплины
ПК-3 - Способен рассчитывать и анализировать экономические показатели для составления перспективных планов деятельности организации		
ПК-3.1 Рассчитывает систему экономических показателей эффективности деятельности организации		Инновационный менеджмент, Планирование производственных процессов, Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы, Производственная практика: преддипломная практика, Управление качеством, Экономические основы создания новых производств
ПК-3.2 Анализирует динамику и взаимосвязи рассчитанных показателей для составления среднесрочных и долгосрочных планов деятельности организации	Консультационный проект	Консультационный проект, Планирование производственных процессов, Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы, Производственная практика: преддипломная практика, Реинжиниринг бизнес-процессов, Экономическая стратегия, Экономические основы создания новых производств
ПК-4 - Способен критически оценивать экономические показатели результатов деятельности организации, управленческие решения, разрабатывать и обосновывать предложения по их совершенствованию		

ПК-4.2 Анализирует эффективность принятых управленческих решений по достижению плановых экономических показателей	Консультационный проект	Бережливое производство, Консультационный проект, Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы, Производственная логистика, Производственная практика: преддипломная практика, Управление качеством, Управление материальными потоками
---	-------------------------	--

4. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы

Очная форма обучения

Период обучения	Общая трудоемкость (часы)	Общая трудоемкость (ЗЕТ)	Контактная работа (часы, всего)	Лекционные занятия (часы)	Практические занятия (часы)	Групповая контактная работа (часы)	Индивидуальная контактная работа (часы)	Самостоятельная работа (часы)	Промежуточная аттестация
Пятый семестр	144	4	72	36	36	2	0,3	35,7	Экзамен
Всего	144	4	72	36	36	2	0,3	35,7	34

Очно-заочная форма обучения

Период обучения	Общая трудоемкость (часы)	Общая трудоемкость (ЗЕТ)	Контактная работа (часы, всего)	Лекционные занятия (часы)	Практические занятия (часы)	Групповая контактная работа (часы)	Индивидуальная контактная работа (часы)	Самостоятельная работа (часы)	Промежуточная аттестация
Седьмой семестр	144	4	4	2	2	2	0,3	103,7	Экзамен
Всего	144	4	4	2	2	2	0,3	103,7	34

5. Содержание дисциплины (модуля)

5.1. Разделы, темы дисциплины и виды занятий

(часы промежуточной аттестации не указываются)

Очная форма обучения

Наименование раздела, темы	Лекционные занятия	Практические занятия	Самостоятельная работа

	Всего	Лекции	Практи	Самос
Раздел 1. Теоретические основы бюджетирования	24	8	8	8
Тема 1.1. Роль и место бюджетирования в системе управления предприятием	6	2	2	2
Тема 1.2. Процесс бюджетирования и организация системы бюджетирования на предприятии	18	6	6	6
Раздел 2. Система бюджетирования на предприятии	83,7	28	28	27,7
Тема 2.1. Основы составления бюджетов предприятия	18	6	6	6
Тема 2.2. Управление себестоимостью в рамках системы бюджетирования	16	4	6	6
Тема 2.3. Применение управленческих моделей в рамках системы бюджетирования	18	6	6	6
Тема 2.4. Оптимизация системы бюджетного управления и анализ исполнения бюджетов	17	6	6	5
Тема 2.5. Информационные технологии в бюджетировании	14,7	6	4	4,7

Очно-заочная форма обучения

Наименование раздела, темы	Всего	Лекционные занятия	Практические занятия	Самостоятельная работа
Раздел 1. Теоретические основы бюджетирования	30			30
Тема 1.1. Роль и место бюджетирования в системе управления предприятием	10			10
Тема 1.2. Процесс бюджетирования и организация системы бюджетирования на предприятии	20			20
Раздел 2. Система бюджетирования на предприятии	77,7	2	2	73,7
Тема 2.1. Основы составления бюджетов предприятия	24	2	2	20

Тема 2.2. Управление себестоимостью в рамках системы бюджетирования	15			15
Тема 2.3. Применение управленческих моделей в рамках системы бюджетирования	15			15
Тема 2.4. Оптимизация системы бюджетного управления и анализ исполнения бюджетов	15			15
Тема 2.5. Информационные технологии в бюджетировании	8,7			8,7

5.2. Контрольные мероприятия по дисциплине

Вид контроля	Форма контроля/Оценочное средство
Текущий контроль	Тестирование
Промежуточная аттестация	Экзамен

№ п/п	Наименование раздела	Вид контроля/ используемые оценочные материалы	
		Текущий	Промежут. аттестация
1	Теоретические основы бюджетирования	Тестирование	Экзамен
2	Система бюджетирования на предприятии	Тестирование	Экзамен

6. Оценочные материалы текущего контроля

1. Теоретические основы бюджетирования Тестирование

№ п/п	Содержание вопроса		Компетенция
		Правильный ответ (ключ ответа)	
1	Прочитайте задание, выберите правильный ответ Количественное и стоимостное выражение централизованно устанавливаемых показателей плана предприятия на определенный период по использованию капитальных, товарно-материальных, финансовых ресурсов; привлечению источников финансирования текущей и инвестиционной деятельности; доходам и расходам; движению денежных средств; инвестициям называется: 1. план 2. бюджет 3. смета 4. проект		ПК-3
	Ответ:	2	
2	Прочитайте задание, выберите правильный ответ Первым шагом в постановке системы бюджетирования на предприятии является: 1. обучение сотрудников 2. изучение текущего состояния предприятия, выявление проблемных и узких мест 3. создание концепции будущей бюджетной системы 4. методологическое сопровождение бюджетного процесса		ПК-3
	Ответ:	2	
3	Прочитайте задание, выберите правильный ответ Какой центр ответственности оказывает услуги другим подразделениям и оценивается по величине расходов? 1. центр управленческих затрат 2. центр нормативных затрат 3. центр доходов 4. центр прибыли 5. центр инвестиций		ПК-3
	Ответ:	1	

4	Прочитайте задание, выберите правильный ответ Бюджетный цикл – это: 1. временной интервал, на который разрабатывается бюджет подразделения 2. период от начала первой до завершения седьмой стадии 3. период от начала первой до завершения третьей стадии 4. интервал, в течение которого финансовая дирекция разрабатывает бюджет		ПК-3
	Ответ:	3	
5	Прочитайте задание, выберите правильный ответ Сумма затрат и производственные показатели – это показатели оценки эффективности работы: 1. центра управленческих затрат 2. центра доходов 3. центра прибыли 4. центра инвестиций 5. центра нормативных затрат		ПК-3
	Ответ:	5	
6	Прочитайте задание и установите соответствие Соотнесите вид центра ответственности с показателем, за который отвечает его руководитель: 1. Центр затрат 2. Центр продаж (доходов) 3. Центр прибыли 4. Центр инвестиций Варианты ответов: • А) Затраты • Б) Доходы (выручка) • В) Прибыль (соотношение доходов и затрат) • Г) Эффективность инвестиций		ПК-3
	Ответ:	1 — А 2 — Б 3 — В 4 — Г	
7	Прочитайте задание и установите соответствие Установите соответствие между этапом бюджетного процесса и его содержанием: 1. Планирование 2. Исполнение бюджета 3. Контроль (мониторинг) 4. Анализ и корректировка Варианты ответов: А) Сбор и обработка данных о фактическом выполнении бюджетных показателей Б) Разработка проектов бюджетов на предстоящий период В) Реализация бюджетных назначений, осуществление расходов и поступление доходов Г) Сравнение плановых и фактических показателей, выявление отклонений и их причин, внесение изменений		ПК-3
	Ответ:	1 — Б 2 — В 3 — А 4 — Г	
8	Прочитайте задание и установите соответствие Соотнесите вид бюджета с его основным назначением: 1. Бюджет продаж 2. Бюджет производства 3. Бюджет закупок материалов 4. Бюджет движения денежных средств Варианты ответов: А) Определение объёма и номенклатуры продукции, которую необходимо произвести Б) Прогнозирование поступлений и выбытий денежных средств В) Определение потребности в сырье и материалах для обеспечения производства Г) Прогнозирование объёмов реализации продукции в натуральном и стоимостном выражении		ПК-3
	Ответ:	1 — Г 2 — А 3 — В 4 — Б	
9	Прочитайте задание и установите правильную последовательность Установите правильную последовательность этапов бюджетного процесса: 1. Контроль исполнения бюджета 2. Анализ отклонений и корректировка 3. Разработка проектов бюджетов 4. Утверждение бюджетов		ПК-3
	Ответ:	3-4-1-2	

10	Прочитайте задание и установите правильную последовательность Расположите в правильной последовательности этапы план-факт анализа: 1. Разработка управленческих решений по результатам анализа 2. Сбор фактических данных об исполнении бюджета 3. Сравнение плановых и фактических показателей 4. Выявление причин отклонений		ПК-3
	Ответ:	4-2-1-3	
11	Прочитайте задание и запишите развернутый, обоснованный ответ По итогам квартала план по выручке от реализации выполнен на 95 %, а план по переменным затратам — на 102 %. Какой вид отклонения (благоприятное или неблагоприятное) имеет место по выручке и по переменным затратам? Ответ запишите в виде: «по выручке — ..., по переменным затратам — ...».		ПК-3
	Ответ:	по выручке — неблагоприятное отклонение, по переменным затратам — неблагоприятное отклонение.	
12	Прочитайте задание и запишите развернутый, обоснованный ответ Перечислите не менее трёх основных этапов план-факт анализа исполнения бюджета организации.		ПК-3
	Ответ:	сравнение плановых и фактических показателей; выявление отклонений; анализ причин отклонений; разработка управленческих решений по результатам анализа	
13	Прочитайте задание и запишите развернутый, обоснованный ответ Центр ответственности выполнил бюджет по доходам на 108 %, а по расходам — на 97 %. Является ли данная ситуация эффективной с точки зрения деятельности центра ответственности? Ответ обоснуйте в одном предложении.		ПК-3
	Ответ:	Да, ситуация является эффективной, поскольку имеет место благоприятное отклонение как по доходам (перевыполнение), так и по расходам (экономия).	
14	Прочитайте задание и запишите развернутый, обоснованный ответ В организации фактическая рентабельность продаж за отчётный период составила 12 %, а плановая — 10 %. Сформулируйте одно предложение по совершенствованию деятельности организации на основе данного факта.		ПК-3
	Ответ:	Рекомендуется закрепить достигнутый уровень рентабельности путём анализа факторов, обеспечивших рост показателя, и тиражирования успешных управленческих решений в других подразделениях.	
15	Прочитайте задание и запишите развернутый, обоснованный ответ При утверждении бюджета на следующий год руководство организации предлагает сократить расходы на маркетинг на 15 % по сравнению с текущим годом, несмотря на рост объёмов продаж. Оцените данное управленческое решение с точки зрения его потенциального влияния на достижение плановых экономических показателей (ответ дайте в виде одного предложения).		ПК-3
	Ответ:	Данное решение может привести к неблагоприятному отклонению по выручке в будущем периоде, так как сокращение маркетинговой активности при растущих объёмах продаж способно снизить темпы прироста выручки.	

2. Система бюджетирования на предприятии Тестирование

№ п/п	Содержание вопроса		Компетенция
	Правильный ответ (ключ ответа)		
1	Прочитайте задание, выберите правильный ответ Какой бюджет является отправной точкой для составления всех операционных бюджетов организации? 1) Бюджет продаж 2) Бюджет производства 3) Бюджет закупок материалов 4) Бюджет административных расходов		ПК-4
	Ответ:	1	
2	Прочитайте задание, выберите правильный ответ Для составления перспективных (долгосрочных) планов деятельности организации в первую очередь используются: 1. Результаты анализа динамики экономических показателей за ряд периодов 2. Данные оперативного учёта за текущий месяц 3. Штатное расписание организации 4. Учётная политика организации		ПК-4
	Ответ:	1	
3	Прочитайте задание, выберите правильный ответ Какой показатель наиболее часто используется для выявления устойчивой тенденции изменения экономических показателей при долгосрочном планировании? 1. Темп роста (цепной или базисный) 2. Абсолютное отклонение фактических данных от плановых 3. Коэффициент эластичности спроса по цене 4. Уровень маржинальной рентабельности		ПК-4
	Ответ:	1	

4	Прочитайте задание, выберите правильный ответ При анализе взаимосвязи между выручкой от реализации и совокупными затратами для составления перспективного плана ключевым расчётным показателем является: 1. Точка безубыточности (критический объём продаж) 2. Коэффициент оборачиваемости оборотных активов 3. Производительность труда одного работника 4. Фондоотдача основных производственных фондов	ПК-4
	Ответ: 1	
5	Прочитайте задание, выберите правильный ответ Для составления перспективных (долгосрочных) планов деятельности организации в первую очередь используются: 1. Результаты анализа динамики экономических показателей за ряд периодов 2. Данные оперативного учёта за текущий месяц 3. Штатное расписание организации 4. Учётная политика организации	ПК-4
	Ответ: 1	
6	Прочитайте задание и установите соответствие Установите соответствие между видом планирования и временным горизонтом: 1. Оперативное планирование 2. Тактическое (среднесрочное) планирование 3. Стратегическое (долгосрочное) планирование 4. Бизнес-планирование Варианты ответов: А) До 1 года (месяц, квартал) Б) От 1 до 3 лет В) От 3 до 5 лет и более Г) Может охватывать как среднесрочный, так и долгосрочный период	ПК-4
	Ответ: 1 — А 2 — Б 3 — В 4 — Г	
7	Прочитайте задание и установите соответствие Соотнесите экономический показатель с его ролью в перспективном планировании: 1. Выручка от реализации 2. Себестоимость продукции 3. Прибыль (чистая) 4. Рентабельность Варианты ответов: А) Характеризует эффективность использования ресурсов и служит ориентиром для развития Б) Определяет финансовый результат деятельности организации В) Является базой для расчёта производственной программы и бюджетов Г) Позволяет планировать затраты и определять резервы их снижения	ПК-4
	Ответ: 1 — В 2 — Г 3 — Б 4 — А	
8	Прочитайте задание и установите соответствие Установите соответствие между этапом перспективного планирования и его содержанием: 1. Прогнозирование внешних условий 2. Определение целей и стратегии 3. Разработка бюджетов 4. Контроль и корректировка планов Варианты ответов: А) Количественная детализация стратегических целей в виде финансовых и операционных планов Б) Оценка рыночной конъюнктуры, действий конкурентов, изменения законодательства В) Сравнение фактических результатов с плановыми и внесение изменений в планы Г) Формулирование миссии, vision и ключевых направлений развития организации	ПК-4
	Ответ: 1 — Б 2 — Г 3 — А 4 — В	
9	Прочитайте задание и установите правильную последовательность Установите правильную последовательность разработки операционных бюджетов: 1. Бюджет продаж 2. Бюджет производства 3. Бюджет закупок материалов 4. Бюджет производственной себестоимости	ПК-4
	Ответ: 3-2-1-4	

10	Прочитайте задание и установите правильную последовательность Расположите в правильной последовательности этапы составления перспективного плана организации: 1. Разработка стратегических целей и задач 2. Анализ динамики экономических показателей за предыдущие периоды 3. Прогнозирование изменения внешних и внутренних факторов 4. Детализация плана в виде системы бюджетов		ПК-4
	Ответ:	2-1-4-3	
11	Прочитайте задание и запишите развернутый, обоснованный ответ Плановая выручка от реализации продукции на год составляет 120 млн руб. По результатам анализа динамики за предыдущие три года средний темп роста выручки составил 8 % в год. Рассчитайте прогнозную выручку на следующий год при условии сохранения сложившейся динамики. Ответ дайте в миллионах рублей с точностью до одного десятичного знака.		ПК-4
	Ответ:	129,6	
12	Прочитайте задание и запишите развернутый, обоснованный ответ Для составления перспективного плана деятельности организации необходимо определить точку безубыточности. Постоянные затраты организации составляют 24 млн руб., цена реализации единицы продукции — 8 тыс. руб., переменные затраты на единицу — 5 тыс. руб. Рассчитайте критический объём продаж в натуральном выражении. Ответ дайте в единицах продукции.		ПК-4
	Ответ:	8000	
13	Прочитайте задание и запишите развернутый, обоснованный ответ Перечислите не менее трёх операционных бюджетов, которые должны быть разработаны в организации до составления бюджета движения денежных средств, и укажите логическую последовательность их разработки.		ПК-4
	Ответ:	бюджет продаж → бюджет производства → бюджет закупок материалов (либо: бюджет продаж, бюджет производства, бюджет закупок материалов, бюджет трудовых затрат, бюджет общепроизводственных расходов).	
14	Прочитайте задание и запишите развернутый, обоснованный ответ При анализе взаимосвязи экономических показателей для долгосрочного планирования выявлено, что эластичность спроса на продукцию организации по цене составляет –1,2. Планируется снижение цены на 5 %. Как изменится объём продаж (в процентах)? Ответ дайте в виде числа с указанием направления изменения.		ПК-4
	Ответ:	увеличится на 6 %	
15	Прочитайте задание и запишите развернутый, обоснованный ответ Для составления среднесрочного плана деятельности организации на три года имеются следующие данные: выручка от реализации в текущем году — 100 млн руб.; планируется ежегодный прирост выручки на 10 %; доля переменных затрат в выручке составляет 60 %; постоянные затраты ежегодно увеличиваются на 5 % и в текущем году равны 30 млн руб. Рассчитайте плановую прибыль от продаж на первый год перспективного периода. Ответ дайте в миллионах рублей с округлением до десятых.		ПК-4
	Ответ:	12,5 млн руб.	

7. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Экзамен пятый семестр - очная (седьмой семестр - очно-заочная)

№ п/п	Содержание вопроса		Компетенция
		Правильный ответ (ключ ответа)	
1	Прочитайте задание и запишите развернутый, обоснованный ответ Что представляет собой внутрифирменное бюджетирование и какую роль оно выполняет в системе управления организацией?		ПК-3
	Ответ:	Внутрифирменное бюджетирование – это система планирования, учёта и контроля финансово-хозяйственной деятельности организации на основе системы бюджетов. Оно обеспечивает координацию работы всех структурных подразделений, увязку стратегических целей с оперативными планами и служит инструментом оценки эффективности принимаемых управленческих решений. Основная роль бюджетирования заключается в создании механизма управления ресурсами, позволяющего своевременно выявлять отклонения и корректировать деятельность для достижения плановых показателей.	
2	Прочитайте задание и запишите развернутый, обоснованный ответ Перечислите основные виды бюджетов, используемые в организации, и опишите логическую взаимосвязь между ними.		ПК-3
	Ответ:	Основные бюджеты включают операционные (бюджет продаж, бюджет производства, бюджет закупок материалов, бюджет трудовых затрат, бюджет накладных расходов) и финансовые (бюджет движения денежных средств, бюджет доходов и расходов, прогнозный баланс). Все бюджеты взаимосвязаны: бюджет продаж является отправной точкой, от него зависят объёмы производства, потребность в материалах и трудовых ресурсах, а итоговые данные обобщаются в финансовых бюджетах. Эта взаимосвязь обеспечивает сбалансированность планов и позволяет проводить комплексный анализ экономических показателей для принятия управленческих решений.	
3	Прочитайте задание и запишите развернутый, обоснованный ответ В чём сущность план-факт анализа исполнения бюджетов и какие этапы он включает?		ПК-3

	Ответ: План-факт анализ представляет собой сравнение запланированных и фактически достигнутых экономических показателей с целью выявления отклонений и их причин. Этот анализ включает следующие этапы: сбор фактических данных, сопоставление их с плановыми значениями, расчёт абсолютных и относительных отклонений, выявление факторов, вызвавших отклонения, и разработку корректирующих управленческих решений. Результаты план-факт анализа служат основой для критической оценки эффективности деятельности и обоснования предложений по совершенствованию работы организации.	
4	Прочитайте задание и запишите развернутый, обоснованный ответ Как оценивается эффективность деятельности центров ответственности в системе бюджетирования? Ответ: Эффективность центров ответственности оценивается путём сравнения установленных бюджетных заданий с фактическими результатами по контролируемым показателям (доходам, расходам, прибыли или инвестициям). Для каждого типа центра ответственности используются свои ключевые показатели: для центров затрат – выполнение сметы расходов, для центров продаж – выполнение плана по выручке, для центров прибыли – рентабельность. Такая оценка позволяет не только контролировать текущую деятельность, но и разрабатывать предложения по повышению эффективности каждого подразделения и организации в целом.	ПК-3
5	Прочитайте задание и запишите развернутый, обоснованный ответ Какие методы прогнозирования экономических показателей применяются при составлении перспективных планов деятельности организации? Ответ: При составлении перспективных планов используются методы экстраполяции трендов, регрессионного анализа, экспертных оценок, а также методы сценарного прогнозирования. Эти методы позволяют на основе динамики ретроспективных данных и учёта внешних факторов спрогнозировать выручку, затраты, денежные потоки и другие ключевые показатели. Выбор конкретного метода зависит от наличия информации, горизонта планирования и специфики деятельности организации, что обеспечивает обоснованность долгосрочных и среднесрочных планов.	ПК-3, ПК-4
6	Прочитайте задание и запишите развернутый, обоснованный ответ Опишите, как анализ динамики экономических показателей используется для долгосрочного планирования. Ответ: Анализ динамики предполагает расчёт темпов роста, средних темпов прироста, выявление трендов и сезонных колебаний за ряд периодов. Полученные закономерности позволяют экстраполировать сложившиеся тенденции на будущие периоды и корректировать планы с учётом изменений внешней среды. Такой анализ даёт возможность выявить устойчивые взаимосвязи между показателями (например, между выручкой и затратами) и использовать их для построения более точных долгосрочных прогнозов, что соответствует требованию формирования перспективных планов.	ПК-3, ПК-4
7	Прочитайте задание и запишите развернутый, обоснованный ответ Приведите пример критической оценки управленческого решения на основе данных бюджетирования. Ответ: Например, если руководство принимает решение о сокращении рекламного бюджета на 20 % при растущем рынке, то критическая оценка будет основываться на сравнении планового и фактического прироста выручки. Если в предыдущие периоды рекламные расходы имели высокую эластичность по выручке, то такое решение может привести к неблагоприятному отклонению по доходам. На основе этого анализа разрабатывается предложение либо пересмотреть объём финансирования маркетинга, либо изменить структуру рекламных каналов для сохранения достигнутого уровня продаж.	ПК-3, ПК-4
8	Прочитайте задание и запишите развернутый, обоснованный ответ Как рассчитывается точка безубыточности и каково её значение для перспективного планирования? Ответ: Точка безубыточности рассчитывается как отношение постоянных затрат к маржинальному доходу на единицу продукции (или в относительном выражении). Этот показатель определяет минимальный объём продаж, необходимый для покрытия всех расходов организации, и служит ориентиром при установлении плановых заданий по выручке. В перспективном планировании точка безубыточности позволяет оценить запас финансовой прочности, определить допустимый уровень риска и обосновать управленческие решения по изменению цен, структуры затрат или ассортимента продукции.	ПК-4
9	Прочитайте задание и запишите развернутый, обоснованный ответ Какие показатели рентабельности являются наиболее значимыми для оценки эффективности деятельности организации в рамках бюджетирования, и почему? Ответ: Наиболее значимыми являются рентабельность продаж (отношение прибыли к выручке), рентабельность активов и рентабельность собственного капитала. Они позволяют оценить, насколько эффективно организация использует свои ресурсы и генерирует прибыль относительно достигнутых объёмов деятельности. Эти показатели широко используются в бюджетировании для сравнения плановых и фактических результатов, а также для обоснования стратегических решений по развитию бизнеса, поскольку они интегрально отражают влияние всех операционных и финансовых решений.	ПК-4
10	Прочитайте задание и запишите развернутый, обоснованный ответ Какие предложения по совершенствованию деятельности организации могут быть разработаны на основе анализа отклонений фактических результатов от бюджетных показателей?	ПК-3, ПК-4

Ответ:	На основе анализа отклонений можно предложить меры по оптимизации затрат (например, пересмотр норм расходования материалов), пересмотр ценовой политики, изменение ассортиментной структуры продаж или корректировку системы мотивации сотрудников. Если отклонения носят системный характер, то разрабатываются рекомендации по пересмотру самих бюджетов или методов планирования. Такие предложения направлены на повышение эффективности деятельности, снижение рисков и обеспечение достижения стратегических целей организации в будущих периодах.
--------	--

7.1. Уровни овладения

Компетенция: ПК-3 Способен рассчитывать и анализировать экономические показатели для составления перспективных планов деятельности организации.

Индикатор достижения компетенции: ПК-3.1 Рассчитывает систему экономических показателей эффективности деятельности организации.

Уровень	Характеристика	Оценка в баллах
Повышенный	Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	81-100
Базовый	Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	61-80
Пороговый	Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях.	41-60
Ниже порогового	Компетенция не освоена	0-40

Индикатор достижения компетенции: ПК-3.2 Анализирует динамику и взаимосвязи рассчитанных показателей для составления среднесрочных и долгосрочных планов деятельности организации.

Уровень	Характеристика	Оценка в баллах
Повышенный	Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	81-100
Базовый	Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	61-80
Пороговый	Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях.	41-60
Ниже порогового	Компетенция не освоена	0-40

Компетенция: ПК-4 Способен критически оценивать экономические показатели результатов деятельности организации, управленческие решения, разрабатывать и обосновывать предложения по их совершенствованию.

Индикатор достижения компетенции: ПК-4.2 Анализирует эффективность принятых управленческих решений по достижению плановых экономических показателей.

Уровень	Характеристика	Оценка в баллах
Повышенный	Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	81-100
Базовый	Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	61-80
Пороговый	Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях.	41-60
Ниже порогового	Компетенция не освоена	0-40

8. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины

8.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы

Основная литература

1. Хруцкий, В. Е. Внутрифирменное бюджетирование. Семь практических шагов: учебник для вузов / В. Е. Хруцкий, Р. В. Хруцкий. - 2-е изд. - Москва: Юрайт, 2026. - 205 с - 978-5-534-07602-8. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/584889> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

2. Финансовый менеджмент: механизмы обоснования бизнес-решений: учебник для вузов / А. З. Бобылева, О. М. Пеганова, Е. Н. Жаворонкова [и др.] - Москва: Юрайт, 2026. - 424 с - 978-5-534-21805-3. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/590504> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

Дополнительная литература

1. Лимитовский, М. А. Корпоративный финансовый менеджмент: учебник для вузов / М. А. Лимитовский, В. П. Паламарчук; М. А. Лимитовский, В. П. Паламарчук, Е. Н. Лобанова ; ответственный редактор Е. Н. Лобанова.. - Москва: Юрайт, 2026. - 935 с - 978-5-534-21852-7. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/590641> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

2. Финансовый менеджмент: учебник для вузов / Г. Поляк, И. Я. Лукасевич, А. П. Пантелеев, В. А. Половников. - 5-е изд. - Москва: Юрайт, 2026. - 358 с - 978-5-534-18205-7. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/582835> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

3. Румянцева, Е. Е. Финансовый менеджмент: учебник и практикум для вузов / Е. Е. Румянцева. - Москва: Юрайт, 2026. - 360 с - 978-5-534-00237-9. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/583560> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

4. Погодина, Т. В. Финансовый менеджмент: учебник и практикум для вузов / Т. В. Погодина. - 2-е изд. - Москва: Юрайт, 2026. - 259 с - 978-5-534-16480-0. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/583384> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

5. Екимова, К. В. Финансовый менеджмент: учебник для вузов / К. В. Екимова, И. П. Савельева, К. В. Кардапольцев. - Москва: Юрайт, 2026. - 381 с - 978-5-534-20748-4. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/583058> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

6. Незамайкин, В. Н. Финансовый менеджмент: учебник для вузов / В. Н. Незамайкин, И. Л. Юрзинова. - 2-е изд. - Москва: Юрайт, 2026. - 382 с - 978-5-534-16612-5. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/582833> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

7. Афоничкин, А. И. Финансовый менеджмент: учебник и практикум для вузов / А. И. Афоничкин, Л. И. Журова, Д. Г. Михаленко. - 2-е изд. - Москва: Юрайт, 2026. - 484 с - 978-5-534-17918-7. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/589477> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

8. Синицкая, Н. Я. Финансовый менеджмент: учебник и практикум для вузов / Н. Я. Синицкая. - 2-е изд. - Москва: Юрайт, 2026. - 176 с - 978-5-534-18865-3. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/584396> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

8.2. Профессиональные базы данных и ресурсы «Интернет», к которым обеспечивается доступ обучающихся

Профессиональные базы данных

1. <https://ac.hse.ru/> - Аналитический центр Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ)

2. <https://minfin.gov.ru/> - Министерство финансов Российской Федерации (Минфин России)

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

4. <https://lks.dap.gov.ru/> - Цифровая аналитическая платформа предоставления статистических данных» (ГИС ЦАП)

5. <https://smarteka.com/> - Платформа по поиску и обмену лучшими управленческими практиками

Ресурсы «Интернет»

1. <https://digital.gov.ru/> - Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации (Минцифры России)

8.3. Программное обеспечение и информационно-справочные системы, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

Не используется.

Перечень информационно-справочных систем

(обновление выполняется еженедельно)

Не используется.

8.4. Специальные помещения, лаборатории и лабораторное оборудование

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 СПб
Учебные аудитории для групповых и индивидуальных консультаций	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СПб
Учебные аудитории для текущего контроля и промежуточной аттестации	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СПб
Помещения для самостоятельной работы	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СПб
Помещения для хранения и профилактического обслуживания оборудования	Комплекты специализированной мебели для хранения