

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого»  
Институт экономики и управления  
Кафедра прикладной экономики



УТВЕРЖДАЮ

Директор ИЭУ  
И. Грекова

2017 г.

**БЮДЖЕТИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Учебный модуль по направлению подготовки  
38.03.02 Менеджмент  
Профиль – Производственный менеджмент (строительство)

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**

СОГЛАСОВАНО:

Начальник учебного отдела

М.А. Мансеева А.И.

05 06 2017 г.  
число                      месяц

Разработал (и):

А.В. Заводина      доцент А.В. Заводина  
Я.В. Паттури      доцент Я.В. Паттури

15 мая 2017 г.  
число                      месяц

Принято на заседании кафедры:  
Протокол № 10 от 15 мая 2017 г.

Заведующий кафедрой

Т.В. Кудряшова      Т.В. Кудряшова  
подпись                      И.О.Фамилия

15 мая 2017 г.  
число                      месяц

## **1 Цели и задачи учебного модуля**

Цели учебного модуля (УМ): получение студентами теоретических и прикладных профессиональных знаний и умений в области финансового планирования и построения системы бюджетов производственного предприятия с учетом накопленного отечественного и зарубежного опыта, приобретение навыков аналитического мышления, самостоятельного инициативного использования теоретических знаний в практической деятельности; овладение современными методами построения бюджетов предприятия и проведения анализа отклонений фактических результатов от запланированных показателей для дальнейшего использования в других областях знаний, для получения профилированного высшего профессионального образования; формирование профессиональных компетенций.

Задачи УМ:

- овладение основными теоретическими знаниями о принципах и методах финансового планирования на предприятии;
- ознакомление с концепцией и принципами системы бюджетирования на предприятии;
- овладение принципами формирования и управления финансовой структурой предприятия, теоретическими и практическими знаниями о центрах финансовой ответственности на предприятии; формирование практических знаний по построению финансовой структуры предприятия и выделению центров финансовой ответственности;
- формирование у студентов практических навыков по подготовке основного бюджета предприятия, применению количественных и качественных методов финансового планирования и прогнозирования при разработке бюджета, применению современного программного обеспечения процесса бюджетирования и построению моделей развития предприятия;
- овладение методами анализа отклонений бюджета предприятия, умением использовать его результаты для принятия управленческих решений;
- стимулирование студентов к самостоятельной деятельности по освоению учебных элементов модуля и формированию необходимых компетенций.

## **2 Место учебного модуля в структуре ОП направления подготовки**

Учебный модуль «Бюджетирование деятельности производственных предприятий» входит в вариативную часть блока Б1 «Дисциплины (модули)».

Освоение УМ «Бюджетирование деятельности производственных предприятий» базируется на знаниях, умениях и навыках, полученных студентами при изучении следующих модулей ОП: «Математика», «Информационные технологии в экономике и управлении», «Бухгалтерский учет», «Финансовый менеджмент», «Экономика производственного предприятия», «Финансы производственных предприятий», «Управление затратами и контроллинг на предприятиях отрасли», «Организация производства и труда на предприятиях отрасли», «Экономический анализ производственных систем».

Знания и умения, полученные в рамках УМ, будут использоваться при написании выпускной квалификационной работы.

## **3 Требования к результатам освоения учебного модуля**

Процесс изучения УМ направлен на формирование профессиональных компетенций, перечень, основное содержание и уровень освоения которых представлены в общем виде в таблице 1.

Таблица 1 – «Знания, умения и владение» при освоении учебного модуля «Бюджетирование деятельности производственных предприятий»

Код компетенции, ее содержание	Уровень освоения компетенции	Знать	Уметь	Владеть
ПК-5 способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	повышенный	основные взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний и методы их анализа	анализировать содержание и особенности функциональных стратегий компаний, их взаимосвязи; разрабатывать сбалансированные управленческие решения на основе интерпретации результатов анализа	технологией разработки функциональных стратегий компаний и методами формирования сбалансированных управленческих решений
ПК-7 владение навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ	повышенный	принципы моделирования и управления бизнес-процессами и распределением работ	описывать процедуры выполнения работ и определять способы контроля	аналитическим и техническим инструментарием разработки процедур и методов контроля
ПК-18 владение навыками бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов)	повышенный	принципы организации бизнес-планирования; основные методы и направления экономического анализа деятельности организации	планировать и прогнозировать основные показатели деятельности организации в разрезе важнейших направлений деятельности (текущей, инвестиционной и финансовой); разрабатывать и	технологиями бизнес-планирования навыками принятия управленческих решений по результатам анализа и прогнозирования

			выполнять планы и программы бизнес-планирования	
ПК-19 владение навыками координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками	повышенный	интересы участников бизнес-проектов и как обеспечить согласованность их действий	координировать предпринимательскую деятельность в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками	навыками координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками
ДПК-1 способность организовывать производственно-хозяйственную деятельность строительного предприятия, проводить ее анализ, осуществлять контроль, разрабатывать оптимизационные мероприятия	повышенный	принципы организации производственно-хозяйственной деятельности предприятия и методы анализа	анализировать производственно-хозяйственную деятельность предприятия и разрабатывать сбалансированные управленческие решения на основе интерпретации результатов анализа	глубокими теоретическими знаниями и практическими навыками применения методов анализа производственно-хозяйственной деятельности предприятия; способностью принимать сбалансированные управленческие решения на основе интерпретации результатов

#### 4 Структура и содержание учебного модуля

##### 4.1 Трудоемкость учебного модуля

В таблице 2 представлена трудоемкость учебного модуля «Бюджетирование деятельности производственных предприятий».

Таблица 2 – Трудоемкость учебного модуля «Бюджетирование деятельности производственных предприятий»

Учебная работа (УР)	Всего в 7 семестре (дневная форма обучения)	Всего в 7, 8 семестрах (заочная форма обучения)	Коды формируемых компетенций
<b>Трудоемкость модуля в зачетных единицах (ЗЕТ)</b>	<b>6 ЗЕ</b>	<b>6 ЗЕ</b>	
<b>Распределение трудоемкости по видам УР в академических часах (АЧ):</b>			ПК-5, ПК-7, ПК-18, ПК-19, ДПК-1
- лекции	36	6	
- практические занятия	18	6	
- лабораторные работы	36	8	
- аудиторная СРС	18	-	
- внеаудиторная СРС	126	196	
<b>Аттестация (АЧ):</b>			
- экзамен	36	36	

## 4.2 Содержание и структура разделов учебного модуля

- Тема 1. Финансовое планирование деятельности предприятия.
- Тема 2. Бюджетирование как инструмент управления.
- Тема 3. Построение системы бюджетирования на предприятии.
- Тема 4. Финансовая модель бюджетирования.
- Тема 5. Технология формирования основного бюджета предприятия.
- Тема 6. Анализ отклонений бюджета.

Календарный план, наименование разделов учебного модуля с указанием трудоемкости по видам учебной работы представлены в Технологической карте учебного модуля (приложение Б).

## 4.3 Лабораторный практикум

Содержание и трудоемкость лабораторного практикума для учебного модуля «Бюджетирование деятельности производственного предприятия» представлено в таблице 3.

Таблица 3 – Наименование и трудоемкость лабораторных работ

№ темы УМ	Наименование лабораторных работ	Трудоемкость, ак. час
Темы 1 - 6	Компьютерная деловая игра «Бизнес-курс: Максимум»	16 (дневное обучение) 8 (заочное обучение)

**4.4 Курсовые проекты (работы)** – не предусмотрено базовым учебным планом.

## 4.5 Организация изучения учебного модуля

Методические рекомендации по организации изучения УМ с учетом использования в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения учебных занятий даются в Приложении А.

## 5 Контроль и оценка качества освоения учебного модуля

Контроль качества освоения студентами УМ и его составляющих осуществляется непрерывно в течение всего периода обучения с использованием балльно-рейтинговой системы (БРС), являющейся обязательной к использованию всеми структурными подразделениями университета.

Для оценки качества освоения модуля используются формы контроля: текущий – регулярно в течение всего семестра; семестровый – по окончании изучения УМ.

Оценка качества освоения модуля осуществляется с использованием фонда оценочных средств, разработанного для данного модуля, по всем формам контроля в соответствии с Положением об организации учебного процесса, принятым в вузе.

По положительным результатам семестровой аттестации студенту засчитывается трудоемкость УМ в зачетных единицах и выставляются баллы рейтинга и оценка по шкале: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Перевод баллов рейтинга в традиционную систему оценок осуществляется по шкале:

1. отлично – (90-100)% от 50хТ или 45-50 баллов для Т=1 ЗЕ;
2. хорошо – (70-89)% от 50хТ или 35-44 баллов для Т=1 ЗЕ;
3. удовлетворительно – (50-69)% от 50хТ или 25-34 баллов для Т=1 ЗЕ;
4. неудовлетворительно – менее 50% от 50хТ или менее 25 баллов для Т=1 ЗЕ.

Оценочная шкала для УМ «Бюджетирование деятельности производственных предприятий»:

- оценка «отлично» – 270 - 300 баллов.
- оценка «хорошо» – 210 - 269 баллов.
- оценка «удовлетворительно» – 150 - 209 баллов.
- оценка «неудовлетворительно» – менее 150 баллов.

Описание критериев оценивания качества освоения модуля студентом представлено в таблице 4.

Таблица 4 – Сущностное содержание критериев оценивания знаний, умений и навыков студента

Критерий	В рамках формируемых компетенций студент демонстрирует
неудовлетворительно	отсутствует знание и понимание теоретического содержания курса; несформированность большей части практических умений при применении знаний в конкретных ситуациях, очень низкое качество выполнения практических, лабораторных и самостоятельных заданий (не выполнены, либо оценены числом баллов, ниже минимального); отсутствует мотивация к обучению
удовлетворительно	знание и понимание теоретического содержания курса с незначительными пробелами; несформированность некоторых практических умений при применении знаний в конкретных ситуациях, низкое качество выполнения заданий (не выполнены, либо оценены числом баллов, близким к минимальному); низкий уровень мотивации к обучению
хорошо	полное знание и понимание теоретического содержания курса; недостаточность в обосновании отдельных собственных суждений, не оказывающая значительного влияния на формирование практических умений при применении знаний в конкретных ситуациях; достаточное качество выполнения всех предусмотренных программой обучения заданий; средний уровень мотивации к обучению
отлично	полное знание и понимание теоретического содержания курса, без пробелов; обоснование собственных суждений с учетом сформированных необходимых практических умений при применении знаний в конкретных ситуациях; высокое качество выполнения всех предусмотренных программой обучения заданий; высокий уровень мотивации к обучению

К экзамену не допускается студент, не набравший минимально допустимого количества баллов при прохождении тем курса.

Содержание видов контроля и их график отражены в Технологической карте учебного модуля (Приложение Б).

Демонстрационный вариант оценочных средств (в соответствии с ФОС и Технологической картой РП) представлен в Приложении А.

**6 Учебно-методическое и информационное обеспечение учебного модуля** представлено **Картой учебно-методического обеспечения** (Приложение В)

Все изменения, происходящие в Карте УМО, содержательной или структурной части учебного модуля могут быть отражены в Листе внесения изменений (Приложение Г).

## **7 Материально-техническое обеспечение учебного модуля**

Для осуществления образовательного процесса по учебному модулю возможно использование:

- для проведения лекций и практических занятий – компьютерного класса с современными ПК и установленным на них лицензионным программным обеспечением; на персональных компьютерах могут быть установлены: ОС Windows 7 (Windows XP), MS Office 2007-2010 (MS Word, MS Excel, MS PowerPoint, MS Access);
- для проведения лабораторных работ – компьютерного класса с современными

ПК и установленным на них лицензионным программным обеспечением и выходом в сеть Internet; на персональных компьютерах могут быть установлены: ОС Windows 7 (Windows XP), MS Office 2007-2010 (MS Word, MS Excel, MS PowerPoint, MS Access), а также программные продукты: Компьютерная деловая игра «Бизнес-курс: Максимум», «КИС:Бюджетирование»;

– для самостоятельной работы курс «Бюджетирование деятельности производственных предприятий» с использованием дистанционных образовательных технологий на портале <http://do.novsu.ru>.

**Приложения (обязательные):**

А – Методические рекомендации по организации изучения учебного модуля

Б – Технологическая карта

В – Карта учебно-методического обеспечения УМ

Г – Лист внесения изменений

## Приложение А (обязательное)

### Методические рекомендации по организации изучения учебного модуля «Бюджетирование деятельности производственных предприятий»

#### Тема 1. Финансовое планирование деятельности предприятия

*Цель:* сформировать представление о процессе финансового планирования деятельности предприятия, ознакомить с моделями и техниками финансового планирования и прогнозирования.

*Ключевые понятия:*

Понятие финансового планирования деятельности предприятия. Цели и задачи процесса финансового планирования. Измерения в финансовом планировании. Содержание финансового плана деятельности предприятия. Разработка структуры финансового плана предприятия. Разработка моделей финансового планирования. Модели финансового планирования. Модель Уоррена и Шелтона. Модель финансового планирования FINPLAN. Планирование источников финансирования деятельности предприятия. Долгосрочное планирование. Краткосрочное финансовое планирование. Краткосрочное планирование потребности в оборотных средствах предприятия. Связь между краткосрочными и долгосрочными финансовыми решениями.

*Технологии и формы организации:* лекция-презентация, практическое занятие, лабораторная работа.

*Приёмы:* рассказ, пример, ответы на вопросы, обсуждение ситуаций.

*Задания для самостоятельной работы студента:* подбор и изучение литературных источников, изучение основных понятий по теме, дискуссия (с презентацией результатов), решение разноуровневых задач, контрольная работа.

#### Тема 2. Бюджетирование как инструмент управления

*Цель:* сформировать представление о концепции, целях, задачах бюджетирования, формах и регламентах бюджетов, ознакомить с основными проблемами, возникающими при разработке и внедрении системы бюджетирования на предприятии.

*Ключевые понятия:*

Концепция бюджетирования. Цели и задачи бюджетирования деятельности предприятия. Проблемы бюджетирования как инструмента управления. Проблемы регламентации бюджетирования. Проблемы финансового моделирования системы бюджетирования. Проблемы финансовой структуризации компании. Проблемы постановки системы бюджетирования. Основные внешние и внутренние факторы, приводящие к возникновению проблем компании. Роль системы бюджетирования в реструктуризации предприятия. Назначение системы бюджетирования. Взаимосвязь бюджетирования со стратегией и тактикой предприятия. Понятие бюджетирования. Виды бюджетов. Факторы, влияющие на процесс бюджетирования. Подходы к бюджетированию. Основные условия создания системы бюджетирования. Формирование целей и задач процесса бюджетирования деятельности предприятия.

*Технологии и формы организации:* лекция-презентация, практическое занятие, лабораторная работа.

*Приёмы:* рассказ, пример, ответы на вопросы, обсуждение ситуаций.

*Задания для самостоятельной работы студента:* подбор и изучение литературных источников, изучение основных понятий по теме, дискуссия (с презентацией результатов), контрольная работа.

### **Тема 3. Построение системы бюджетирования на предприятии**

*Цель:* сформировать представление о процессе построения системы бюджетирования на предприятии, ознакомить с порядком проектирования системы бюджетирования

*Ключевые понятия:*

Последовательность и этапы выполнения предпроектных работ. Диагностика деятельности предприятия с целью выявления проблем, разработки предположений и ограничений бюджета предприятия. Разработка финансовой структуры предприятия. Роль финансовой структуры в бюджетировании. Основные элементы финансовой структуры предприятия. Понятие центра финансовой ответственности (ЦФО). Классификация ЦФО. Структура ЦФО. Финансово-экономические показатели ЦФО. Финансовые модели ЦФО. Финансовая структуризация предприятия и разработка схем мотивации ЦФО. Формирование центров финансовой ответственности. Разработка структуры ЦФО. Разработка плана реструктуризации предприятия. Эскизное проектирование системы бюджетирования. Технорабочее проектирование системы бюджетирования. Внедрение и сопровождение системы бюджетирования. Управление системой бюджетирования. Состав бюджетного комитета предприятия. Основные регламенты системы бюджетирования. Проектирование системы бюджетирования предприятия.

*Технологии и формы организации:* лекция-презентация, практическое занятие, лабораторная работа.

*Приёмы:* рассказ, пример, ответы на вопросы, обсуждение ситуаций.

*Задания для самостоятельной работы студента:* подбор и изучение литературных источников, изучение основных понятий по теме, дискуссия (с презентацией результатов), контрольная работа.

### **Тема 4. Финансовая модель бюджетирования**

*Цель:* сформировать представление о структуре основного бюджета предприятия, научить формировать основной бюджет предприятия.

*Ключевые понятия:*

Роль финансового моделирования в бюджетировании. Основные элементы финансовой модели бюджетирования. Учетная политика для целей бюджетирования. Разработка системы предположений, требований и ограничений бюджета. Формирование основного бюджета предприятия. Формирование операционных бюджетов. Бюджет продаж. Бюджет коммерческих расходов. Бюджет производства. Бюджет использования материалов. Бюджет закупок материалов. Бюджет затрат на оплату труда. Бюджет производственных накладных расходов. Бюджет запасов. Бюджет управленческих расходов. Бюджет общехозяйственных расходов. Бюджет транспортных расходов. Налоговый бюджет. Бюджет отчета о прибылях и убытках. Формирование финансового бюджета. Бюджет отчета о движении денежных средств. Бюджет балансового отчета. Кредитный бюджет. Инвестиционный бюджет. Бюджет маркетинговых расходов. Бюджет расходов на НИОКР. Регламент бюджетирования. Управление бюджетированием. Формирование финансового бюджета. Бюджет отчета о движении денежных средств. Бюджет балансового отчета. Кредитный бюджет. Инвестиционный бюджет.

*Технологии и формы организации:* лекция-презентация, практическое занятие, лабораторная работа.

*Приёмы:* рассказ, пример, ответы на вопросы, обсуждение ситуаций.

*Задания для самостоятельной работы студента:* подбор и изучение литературных источников, изучение основных понятий по теме, дискуссия (с презентацией результатов), решение тестов, разноуровневых задач, контрольная работа.

## **Тема 5. Технология формирования основного бюджета предприятия**

*Цель:* сформировать представление о технологии формирования основного бюджета предприятия, научить разрабатывать отдельные бюджеты.

*Ключевые понятия:*

Порядок разработки бюджета продаж. Факторы, влияющие на прогнозирование объема продаж. Методы прогнозирования объема продаж. Подходы к формированию цены на продукты и услуги при разработке бюджета предприятия. Порядок формирования графика поступления денежных средств от реализации. Прогнозирование дебиторской задолженности. Коэффициенты инкассирования дебиторской задолженности. Порядок разработки бюджета коммерческих расходов. Структура и состав коммерческих расходов. Нормативы для переменных коммерческих расходов. Подходы к распределению переменных и постоянных коммерческих расходов. Порядок разработки бюджета производства. Подходы к оценке величины запасов готовой продукции на начало и конец периода. Порядок разработки бюджета использования материалов. Система «стандарт-костинг» (система стандартных затрат). Нормативы использования материалов и нормативов затрат на материалы. Подходы к оценке величины запасов материалов на начало и конец периода. Оптимальный размер запасов материалов на складе. Порядок разработки бюджета затрат на материалы. Порядок формирования графика выплат денежных средств за приобретаемые сырье и материалы. Порядок разработки бюджета затрат на труд основных производственных рабочих. Нормативы использования труда основных производственных рабочих. Подходы к формированию ставок заработной платы для основных производственных рабочих. Порядок формирования графика выплаты заработной платы основным производственным рабочим. Порядок разработки бюджета общепроизводственных накладных расходов. Переменные и постоянные накладные расходы. База распределения переменных и постоянных накладных расходов. Подход ABC (Activity Based Costing) при выборе базы распределения накладных расходов. Ставка распределения накладных расходов. Порядок разработки бюджета запасов материалов, незавершенного производства и готовой продукции. Методы оценки стоимости запасов готовой продукции – «Direct costing» и «Absorption costing». Методы оценки стоимости запасов. Порядок расчета стоимости единицы запасов материалов, незавершенного производства и готовой продукции. Порядок разработки бюджета управленческих и общехозяйственных расходов. Структура управленческих и общехозяйственных расходов. Порядок расчета производственной себестоимости реализованной продукции. Порядок разработки бюджета отчета о прибылях и убытках. Порядок разработки бюджета отчета о движении денежных средств. Потоки денежных средств от операционной, инвестиционной и финансовой деятельности. Порядок разработки бюджета балансового отчета. Программное обеспечение процесса бюджетирования деятельности предприятия.

*Технологии и формы организации:* лекция-презентация, практическое занятие, лабораторная работа.

*Приёмы:* рассказ, пример, ответы на вопросы, обсуждение ситуаций.

*Задания для самостоятельной работы студента:* подбор и изучение литературных источников, изучение основных понятий по теме, дискуссия (с презентацией результатов), решение тестов, разноуровневых задач, контрольная работа.

## **Тема 6. Анализ отклонений бюджета**

*Цель:* сформировать представление о процедуре разработки гибкого бюджета предприятия, методах анализа отклонений, научить проводить анализ отклонений бюджета и выявлять причины отклонений.

*Ключевые понятия:*

Статичный и гибкий бюджет. Отклонение статичного бюджета. Последовательность разработки гибкого бюджета. Отклонение гибкого бюджета и отклонение в объемах продаж. Отклонение в ценах на используемые ресурсы и отклонение в количестве используемых ресурсов. Отклонение в переменных накладных расходах. Отклонение статичного бюджета для переменных накладных расходов. Отклонение гибкого бюджета для переменных накладных расходов. Отклонение в объемах продаж для переменных накладных расходов. Отклонение в количестве базы распределения переменных накладных расходов. Отклонение в ставках распределения переменных накладных расходов. Отклонение в постоянных накладных расходах. Отклонение статичного бюджета для постоянных накладных расходов. Отклонение гибкого бюджета для постоянных накладных расходов. Отклонение в стоимости для постоянных накладных расходов. Отклонение в объеме производства для постоянных накладных расходов. Отклонение общих накладных расходов. Отклонение выручки, рассчитанное по цене реализации. Отклонение выручки, рассчитанное по маржинальной прибыли. Отклонение выручки для многопродуктовых компаний, работающих на одном географическом рынке. Отклонение выручки для компаний, работающих на различных географических рынках.

*Технологии и формы организации:* лекция-презентация, практическое занятие, лабораторная работа.

*Приёмы:* рассказ, пример, ответы на вопросы, обсуждение ситуаций.

*Задания для самостоятельной работы студента:* подбор и изучение литературных источников, изучение основных понятий по теме, дискуссия (с презентацией результатов), решение тестов, разноуровневых задач, контрольная работа, отчет по лабораторной работе.

### **Лабораторный практикум**

Лабораторная работа представляет собой компьютерную деловую игру «Корпорация Максимум. Версия 1. Коллективный вариант». Игра разработана специалистами МГУ им. М.В. Ломоносова, получила гриф Министерства образования Российской Федерации «Рекомендовано в качестве учебного пособия для высших учебных заведений экономического профиля». Свидетельство о государственной регистрации программы для ЭВМ № 2008613925 от 18 августа 2008 г.

Деловая игра предназначена для профессиональной подготовки специалистов по широкому спектру вопросов управления современным предприятием: производственный менеджмент, маркетинг, финансовый менеджмент, бухгалтерский учет, отчетность и налогообложение, анализ финансово-хозяйственной деятельности.

Участники игры разбиваются на команды, каждая из которых руководит своей фирмой, конкурируя с другими командами (фирмами) на рынке готовой продукции. Передача информации между компьютерами команд и преподавателя осуществляется по локальной сети. Обычно в игре участвуют 5-10 команд по 2-3 человека в каждой. Команды принимают управленческие решения с условным месячным шагом. Максимальная продолжительность игрового курса – 73 месяца, т.е. 6 условных лет плюс еще один месяц, необходимый для выплаты окончательных дивидендов.

В игре имеется интегральная оценка эффективности управления, называемая рейтингом. На его основе определяются места команд после каждого шага игры. Победителем считается команда, получившая максимальный рейтинг к концу игрового курса.

## Демонстрационный вариант оценочных средств

### ОЦЕНОЧНОЕ СРЕДСТВО «ТЕСТ»

*Общие сведения об оценочном средстве.*

Выполнение тестирования является оценочным средством текущего контроля и оценки знаний, умений и навыков студентов при освоении учебного модуля. Тест проводится в часы аудиторной самостоятельной работы студентов. Тест может использоваться для оценки знаний по отдельным темам рабочей программы учебного модуля «Бюджетирование деятельности производственных предприятий».

*Выберите единственный правильный ответ:*

1. Какой частный бюджет является отправной точкой в процессе разработки генерального бюджета?

- a) бюджет коммерческих расходов
- b) бюджет продаж
- c) бюджет производства
- d) бюджет себестоимости продаж

2. Для расчета количества материалов, которые необходимо закупить, должен быть подготовлен:

- a) бюджет общепроизводственных расходов
- b) бюджет коммерческих расходов
- c) бюджет производства
- d) бюджет продаж

3. Поведение издержек организации описывается формулой  $Y = 800 + 4X$ . При выпуске 400 ед. изделий планируемые затраты организации составят:

- a) 3000 руб.
- b) 2400 руб.
- c) 2000 руб.
- d) ни один ответ не верен

4. Количество материала А, необходимое для производства запланированного выпуска продукции, составляет 500 кг. На начало периода имелся запас этого материала в количестве 100 кг, требуется создание запаса материала А на конец данного периода в размере 150 кг. Определить объем закупки материала.

- a) 550 кг
- b) 450 кг
- c) 250 кг
- d) 750 кг

### ОЦЕНОЧНОЕ СРЕДСТВО «РАЗНОУРОВНЕВЫЕ ЗАДАЧИ»

*Общие сведения об оценочном средстве.*

Решение задач является одним из средств систематизации полученных теоретических знаний и контроля в освоении учебного модуля. Во время решения задач оценивается способность студента правильно сформулировать решить задачу с привлечением необходимых теоретических знаний, умение объяснить выбранный ход решения, ориентироваться в терминологии и применять полученные в ходе лекций и практик знания.

**ЗАДАЧА 1.** Компания NORTON производит продукт А и продает его в кредит. Ожидаемый объем продаж в 2014 г. составит: 1-й квартал – 800 ед., 2-й квартал – 700 ед., 3-й квартал – 900 ед., 4-й квартал – 800 ед. Ожидаемая цена реализации – \$80. Предполагается, что весь объем дебиторской задолженности, имеющийся на конец 2015 г., погашается в первом квартале 2016 г. В 2016 г. 70% от объема реализации оплачивается в квартале

продажи; 28% от объема реализации оплачивается в квартале, следующем за кварталом продажи; оставшиеся 2% списываются как безнадежные долги.

Для осуществления бесперебойного процесса продаж необходимо иметь запас готовой продукции на конец квартала в размере 10% от объема продаж в следующем квартале. Запас на начало периода равен остатку на конец предыдущего периода. В первом квартале 2017 г. планируется объем продаж 1000 ед.

Потребность в основных материалах для одного изделия – 3 единицы. Стоимость 1 ед. материалов – \$2. Для осуществления бесперебойного процесса производства необходим запас материалов на конец периода в объеме 10% от потребности следующего квартала. Запас на начало периода равен остатку на конец предыдущего периода. В первом квартале 2017 г. планируется, что потребность в основных материалах 2500 ед. Материалы покупаются в кредит. Кредиторская задолженность, имеющаяся в конце 2013 г. должна быть погашена в 1-м квартале 2016 г. В 2016 г. 50% стоимости квартальных закупок оплачивается в квартале закупок, остаток – в следующем квартале.

Трудоемкость изготовления ед. продукции – 5 чел.-час. Стоимость 1 чел.-часа – \$5.

Производственные накладные расходы включают в себя стоимость постоянной составляющей – \$6000 ежеквартально; стоимость переменной составляющей – \$2 за каждый час использования основной рабочей силы и амортизацию, накопленную за год – \$13000 (амортизация распределяется равномерно по кварталу). Накладные расходы оплачиваются в том же квартале, в котором они возникают.

Коммерческие и управленческие расходы включают переменную составляющую – \$4 в расчете на единицу продукции, а также затраты на рекламу – \$1100 ежеквартально, страховку – \$2800 в первом квартале, зарплату служащих – \$ 8500 ежеквартально, аренду – \$350 ежеквартально, и выплату налогов (кроме налога на прибыль) – \$1200 в третьем квартале.

Кроме того, в первом квартале 2016 г. компания планирует выплатить задолженность по налогу на прибыль 2014 г. – \$4000. Также компания планирует во втором квартале приобрести оборудование на сумму – \$24300, взяв кредит в этом же квартале в размере \$8500 под 5% в квартал. Выплата кредита и процентов по нему планируется в третьем квартале.

Налог на прибыль компании – 20%. Стоимость земли и обыкновенные акции компании остаются без изменений. Имеется балансовый отчет компании за 2015 г.

Балансовый отчет компании NORTON за 2015 г.

Активы		Пассивы	
Денежные средства	10 000	Кредиторская задолженность	2 200
Дебиторская задолженность	9500	Налог на прибыль	4 000
Запас материалов	474	<i>Текущие обязательства, всего</i>	6 200
Запас готовой продукции*	3 280	Обыкновенные акции	70 000
Оборотные активы, всего	23 254	Нераспределенная прибыль	37 054
Земля	50 000	<i>Собственный капитал, всего</i>	107 054
Здания и оборудование	100 000		
Накопленная амортизация	(-60 000)		
<i>Постоянные активы, всего</i>	90 000		
<i>Активы, всего</i>	113 254	<i>Пассивы, всего</i>	113 254

Разработать бюджет компании на 2016 г.

## ОЦЕНОЧНОЕ СРЕДСТВО «КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА»

Общие сведения об оценочном средстве.

Контрольная работа является одним из средств текущего контроля и оценки знаний, умений и навыков студентов при освоении учебного модуля. В рамках освоения учебного модуля оценочное средство контрольная работа используется неоднократно, по мере освоения тем УМ. Контрольная работа проводится в часы аудиторной работы студентов. Данный вид оценочного средства проводится письменно, путем ответов студентами на поставленные вопросы. В случае неудовлетворительной сдачи контрольной работы студенту разрешается до итоговой аттестации ее переписать.

*Примерные задания к контрольной работе:*

*Теоретические вопросы:*

1. Какие бюджеты входят в операционный бюджет предприятия.
2. Определите структуру бюджета продаж.
3. Определите структуру бюджета производства.

*Тестовые задания:*

1. Для составления планового баланса на конец периода необходимы данные:
  - а) бюджета продаж, бюджета себестоимости реализованной продукции
  - б) бюджета продаж, бюджета производства, плана прибылей и убытков
  - в) баланса на конец отчетного периода, плана прибылей и убытков, бюджета денежных средств.

*Задачи:*

Данные бюджета:

- прямые материалы: потребность в прямых материалах – 16 кг для производства единицы продукции, планируемая стоимость приобретения 1 кг материалов – \$20;
- прямой производственный труд: производство единицы продукции требует 3 часа труда;
- бюджетная ставка оплаты труда – \$30 за 1 час;
- Планируемый объем производства – 700 ед. продукции.

Фактические результаты:

- прямые материалы приобретенные – 12 640 кг на сумму \$259 120;
- прямые материалы используемые – 11850 кг;
- прямой труд – 2325 часов по ставке \$31 / час;
- объем производства – 750 ед.

Требуется:

1. Рассчитать отклонение гибкого бюджета и отклонение «продажи – объем»
2. Рассчитать отклонение в стоимости и количестве для прямых материалов и прямого труда.

## **ОЦЕНОЧНОЕ СРЕДСТВО «ДИСКУССИЯ»**

*Общие сведения об оценочном средстве.*

Дискуссия является одним из средств текущего контроля в освоении учебного модуля. Дискуссия проводится во время аудиторной работы студентов. Перед проведением дискуссии необходимо предоставить время студентам для самостоятельной подготовки к заявленной тематике. Студенты могут использовать презентационные материалы для наглядного подтверждения своей позиции.

*Примерные темы для проведения дискуссий:*

- Тема 1. Модель финансового планирования Уоррена и Шелтона.
- Тема 1. Модель финансового планирования FINPLAN.
- Тема 2. Проблемы бюджетирования как инструмента управления.

## **ОЦЕНОЧНОЕ СРЕДСТВО «ОТЧЕТ ПО ЛАБОРАТОРНОЙ РАБОТЕ»**

*Общие сведения об оценочном средстве.*

Выполнение студентами отчетов по лабораторным работам является одним из видов текущего контроля и оценки их знаний, умений и навыков, уровня формирования компетенций учебного модуля.

Данное оценочное средство используется при проведении лабораторных занятий по темам учебного модуля во время аудиторной работы. Студентам предлагается принимать управленческие решения относительно производственной, сбытовой и финансовой деятельности производственного предприятия в рамках компьютерной деловой игры «Корпорация Максимум. Версия 1. Коллективный вариант» под контролем преподавателя и по окончании игры представить преподавателю отчет по лабораторной работе в устной форме. Оценка по оценочному средству «отчет по лабораторной работе» складывается из нескольких составляющих: посещаемости студентом лабораторных работ, понимания им целей, задач и хода выполнения лабораторной работы, его активности при выполнении лабораторной работы, грамотности принимаемых в рамках игры управленческих решений, достигнутого результата (по рейтинговому показателю игры) и др.

### **ОЦЕНОЧНОЕ СРЕДСТВО «КОМПЛЕКТ БИЛЕТОВ»**

*Общие сведения об оценочном средстве.*

Экзамен представляет собой итоговую оценку знаний студента. В соответствии с рабочей программой при сдаче экзамена максимально студент может набрать 50 баллов.

Экзаменационный билет включает два теоретических вопроса и одну задачу.

*Пример билета к экзамену по УМ*

---

Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого  
Кафедра прикладной экономики

#### **Экзаменационный билет № 1**

Учебный модуль Бюджетирование деятельности производственных предприятий  
Для направления подготовки 38.03.02

1. Финансовое планирование деятельности предприятия. Цели и задачи процесса финансового планирования.
2. Бюджет производства. Бюджет использования материалов. Бюджет закупок материалов. Бюджет затрат на оплату труда.
3. Задача. Имеется следующая информация.

	Бюджетные данные	Фактические данные
Объем продаж (ед.)	15000	12000
Цена реализации	\$20	\$21
Переменные затраты на единицу продукции	\$8	\$7
Постоянные затраты	\$145000	\$150000

Требуется: 1) Разработать гибкий бюджет для предприятия. 2) Рассчитать отклонение статичного бюджета, отклонение гибкого бюджета и отклонение «продажи – объем», сделать выводы.

Принят на заседании кафедры \_\_\_\_\_. Протокол № \_\_\_\_\_ от «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой \_\_\_\_\_

---

**Приложение Б**  
(обязательное)

**Технологическая карта**  
**учебного модуля «Бюджетирование деятельности производственных предприятий»**  
**семестр – 7, ЗЕ – 6, вид аттестации – экзамен, акад. часов – 216,**  
**баллов рейтинга – 6\*50=300**

№ и наименование раздела учебного модуля	№ недели сем.  Л/ПЗ/ЛБ	Трудоемкость, акад. часы				внеауд. СРС	Форма текущего контроля успеv. (в соотв. с паспортом ФОС)	Максим. кол-во баллов рейтинга
		Аудитор. занятия						
		Л	ПЗ	ЛБ				
1. Финансовое планирование деятельности предприятия	1 / 1 / 1,2	2	2	6	18	дискуссия, разноуровневые задачи, контрольная работа	5 10 15	
2. Бюджетирование как инструмент управления	2 / - / 3,4	2	-	6	18	дискуссия, контрольная работа	5 15	
3. Построение системы бюджетирования на предприятии	3,4 / 4,5 / 5,6	4	4	6	20	дискуссия, контрольная работа	5 15	
4. Финансовая модель бюджетирования	5,6,7,8 / 7,8 / 8,9	10	4	6	24	дискуссия, тесты, разноуровневые задачи, контрольная работа	5 5 10 15	
5. Технология формирования основного бюджета предприятия	9,10,11 / 10,11 / 12,13	10	4	6	26	дискуссия, тесты, разноуровневые задачи, контрольная работа	5 5 20 15	
6. Анализ отклонений бюджета	12,13,14,15 / 13,14 / 14,15	8	4	6	20	дискуссия, тесты, разноуровневые задачи, контрольная работа, отчет по лаб. работе	5 5 25 15 50	
<b>Семестровая аттестация - ЭКЗАМЕН</b>	в рамках сессии					<b>Комплект билетов</b>	<b>50</b>	
<b>ИТОГО ПО УМ</b>	<b>1-15</b>	<b>36</b>	<b>18</b>	<b>36</b>	<b>126</b>		<b>300</b>	

**Приложение В  
(обязательное)**

**Карта учебно-методического обеспечения**

Модуля «Бюджетирование деятельности производственных предприятий»

Для направления 38.03.02 «Менеджмент» Профиль – Производственный менеджмент (строительство)

Форма обучения дневная / заочная

Всего часов – 216/216, из них лекций – 36/6, практических занятий – 18/6, лабораторных работ – 36/8, СРС внеауд. – 126/196.

Факультет: управления. Обеспечивающая кафедра – кафедра прикладной экономики

Семестр: 7/7,8.

Таблица 1 – Обеспечение учебного модуля учебными изданиями

Библиографическое описание издания (автор, наименование, вид, место и год издания, кол. стр.)	Кол. экз. в библ. НовГУ	Наличие в ЭБС
<b>Учебники и учебные пособия</b>		
1. Бюджетирование: теория и практика: Учеб. пособие для вузов / Авт.: Л.С. Шаховская и др. – М.: Кнорус, 2016, 2017. – 411, [1] с.	6	
2. Красова О.С. Бюджетирование и контроль затрат на предприятии: Практ. пособие. – 2-е изд., стер. (4-е изд., стер.). – М.: Омега-Л, 2007 (2009). – 169, [2] с.	4	
3. Управление финансовой деятельностью предприятий (организаций): Учеб. пособие для вузов. – М.: Финансы и статистика: Инфра-М, 2008, 2011. – 333, [3] с.	13	
<b>Учебно-методические издания</b>		
Рабочая программа учебного модуля «Бюджетирование деятельности производственных предприятий» [Электронный ресурс] / А.В. Заводина, Я.В. Паттури; НовГУ им. Ярослава Мудрого. – Великий Новгород, 2017. – Режим доступа: <a href="http://www.novsu.ru/study/umk/university/">http://www.novsu.ru/study/umk/university/</a>		

Таблица 2 – Информационное обеспечение учебного модуля

Название программного продукта, интернет-ресурса	Электронный адрес	Примечание
Интернет-портал «Компьютерные информационные системы»	<a href="http://www.cis2000.ru">www.cis2000.ru</a>	
Интернет-портал ООО «Высшие компьютерные курсы бизнеса»	<a href="http://www.vkcb.ru">http://www.vkcb.ru</a>	
Интернет-портал «ФинАнализ»	<a href="http://www.finanalis.ru">www.finanalis.ru</a>	

Таблица 3 – Дополнительная литература

Библиографическое описание издания (автор, наименование, вид, место и год издания, кол. стр.)	Кол. экз. в библ. НовГУ	Наличие в ЭБС
1. Ермасова Н.Б. Финансовый менеджмент: учеб. пособие для вузов / Н.Б. Ермасова, С.В. Ермасов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2010. – 620, [2] с.	16	
2. Ковалев В.В. Введение в финансовый менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 767, [1] с.	12	
3. Лихачева О.Н. Долгосрочная и краткосрочная финансовая политика предприятия: Учеб. пособие для вузов / Под ред. И.Я. Лукасевича. – М.: Вузовский учеб., 2008. – 286, [2] с.	3	
4. Рогова Е.М. Финансовый менеджмент: учеб. и практикум для вузов / Е.М. Рогова, Е.А. Ткаченко; Нац. исслед. ун-т – Высш. шк. экономики; С.-Петербург. гос. экон. ун-т. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Юрайт, 2015.- 540, [1] с.	5	
5. Хруцкий В.Е. и др. Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования / Хруцкий В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 398, [1] с.	10	

Действительно для учебного года 2017/2018

Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ Т.В. Кудряшова \_\_\_\_\_  
подпись И.О. Фамилия

\_\_\_\_\_ 20..... г.

СОГЛАСОВАНО

НБ НовГУ:

\_\_\_\_\_ должность \_\_\_\_\_ подпись \_\_\_\_\_ расшифровка

## Приложение Г

### Лист внесения изменений

Номер изменения	Номер и дата распорядительного документа о внесении изменений	Дата внесения изменения	ФИО лица, внесшего изменение	Подпись