

Документы
Информация о владельце: "Самарский государственный экономический университет"
ФИО: Кандрашина Елена Александровна
Должность: И.о. ректора ФГАОУ ВО «Самарский государственный экономический университет»
Дата подписания: 22.07.2026 14:32:37
Уникальный программный ключ:
2db64eb9605ce27edd3b8e8fdd32c70e0674ddd2

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) «ВНУТРИФИРМЕННОЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЕ»

Уровень высшего образования: бакалавриат

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) подготовки: Предпринимательство и управление проектами

Квалификация (степень) выпускника: бакалавр

Форма обучения: очная

Год набора (приема на обучение): 2026

Срок получения образования: 4 года

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

г. Самара, 2026

Разработчики:

Устинова Г. Х.

Рабочая программа дисциплины (модуля) составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки от 12.08.2020 № 970, с учетом трудовых функций профессиональных стандартов: "Специалист по работе с инвестиционными проектами", утвержден приказом Минтруда России от 23.09.2024 № 497н.

Согласование и утверждение

№	Подразделение или коллегиальный орган	Ответственное лицо	ФИО	Виза	Дата, протокол (при наличии)
1	Институт менеджмента	Заведующий кафедрой, руководитель подразделения, реализующего ОП	Трошина Е. П.	Рассмотрено	27.05.2026, № 7

1. Цель и задачи освоения дисциплины (модуля)

Цель освоения дисциплины - является формирование результатов обучения, обеспечи-вающих достижение планируемых результатов освоения образовательной программы.

Задачи изучения дисциплины:

- формирование у студентов понимания сущности, функций и места бюджетирования в системе управления предприятием, а также его роли в реализации стратегических и операционных целей организации.;
- формирование у студентов практических навыков разработки основных видов бюджетов (операционных, финансовых, инвестиционных) и построения интегрированной бюджетной модели компании на основе методов планирования, прогнозирования и нормативного регулирования.;
- формирование у студентов умений проводить бюджетный контроль, анализировать отклонения фактических показателей от плановых, выявлять причины отклонений и обосновывать корректирующие управленческие решения для повышения эффективности использования ресурсов..

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

Компетенции, индикаторы и результаты обучения

УК-10 Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности

УК-10.1 Понимает базовые принципы функционирования экономики и экономического развития в различных областях жизнедеятельности

Знать:

УК-10.1/Зн1 Базовые макроэкономические принципы и их влияние на формирование бюджетов

Уметь:

УК-10.1/Ум1 Анализировать макроэкономическую среду и корректировать бюджетные допущения для обеспечения реалистичности и адаптивности бюджетных планов.

Владеть:

УК-10.1/Нв1 Навыками интеграции макроэкономических прогнозов в бюджетирование для принятия обоснованных управленческих решений в условиях нестабильности.

УК-10.2 Принимает и реализует обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности

Знать:

УК-10.2/Зн1 Критерии обоснованности экономических решений и этапы их реализации

Уметь:

УК-10.2/Ум1 Выполнять расчёты для сравнения альтернатив, интерпретировать результаты и разрабатывать планы реализации выбранного решения с учётом ресурсных и временных ограничений.

Владеть:

УК-10.2/Нв1 Навыками финансового моделирования, методами оценки последствий принятых решений и приёмами адаптации решений к изменяющимся условиям для достижения запланированных показателей.

ПК-2 Способен проводить аналитический этап экспертизы инвестиционного проекта, в том числе определять ключевые показатели эффективности и сроки реализации, составлять дорожную карту реализации проекта

ПК-2.2 Определяет ключевые показатели эффективности проекта и сроки реализации

Знать:

ПК-2.2/Зн1 Методы расчёта ключевых показателей эффективности и подходы к определению сроков реализации на основе бюджетных данных.

Уметь:

ПК-2.2/Ум1 Рассчитывать показатели эффективности проекта по данным инвестиционного бюджета и определять дисконтированный срок окупаемости с учётом временной стоимости денег.

Владеть:

ПК-2.2/Нв1 Навыками построения финансовых моделей в бюджетировании для расчёта показателей эффективности и обоснования сроков реализации проекта.

3. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина (модуль) «Внутрифирменное бюджетирование» относится к формируемой участниками образовательных отношений части образовательной программы и изучается в семестре(ах): 5.

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

Компетенция	Предшествующие дисциплины	Последующие дисциплины
ПК-2 - Способен проводить аналитический этап экспертизы инвестиционного проекта, в том числе определять ключевые показатели эффективности и сроки реализации, составлять дорожную карту реализации проекта		
ПК-2.2 Определяет ключевые показатели эффективности проекта и сроки реализации	Международные аспекты финансовых расчетов, Управление запасами и поставками, Управление затратами и себестоимостью, Ценообразование	Антикризисное управление, Бизнес-администрирование, Выполнение и защита выпускной квалификационной работы, Деловая игра "Управление виртуальной организацией", Международные аспекты финансовых расчетов, Производственная практика: преддипломная практика, Производственная практика: технологическая (проектно-технологическая) практика, Управление запасами и поставками, Управление затратами и себестоимостью, Управление качеством, Управление конкурентоспособностью, Финансовый менеджмент, Ценообразование
УК-10 - Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности		

УК-10.1 Понимает базовые принципы функционирования экономики и экономического развития в различных областях жизнедеятельности	Основы финансовых расчетов, Учебная практика: ознакомительная практика, Финансовая и налоговая система РФ, Экономика организации, Экономическая история, Экономическая теория	Выполнение и защита выпускной квалификационной работы
УК-10.2 Принимает и реализует обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности	Международные аспекты финансовых расчетов, Основы финансовых расчетов, Управление запасами и поставками, Управление затратами и себестоимостью, Учебная практика: ознакомительная практика, Финансовая и налоговая система РФ, Ценообразование, Экономика организации, Экономическая история, Экономическая теория	Выполнение и защита выпускной квалификационной работы, Международные аспекты финансовых расчетов, Управление запасами и поставками, Управление затратами и себестоимостью, Финансовая безопасность бизнеса, Финансовые аспекты реорганизации бизнеса, Финансовый менеджмент, Ценообразование

4. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы

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

5. Содержание дисциплины (модуля)

5.1. Разделы, темы дисциплины и виды занятий (часы промежуточной аттестации не указываются)

Наименование раздела, темы	Всего	Лекционные занятия	Практические занятия	Самостоятельная работа
Раздел 1. Основы внутрифирменного бюджетирования	53,7	18	18	17,7
Тема 1.1. Виды бюджета предприятия	5,7	2	2	1,7
Тема 1.2. Типология бюджетных документов: операционный и финансовый бюджеты	6	2	2	2

Тема 1.3. Роль целеполагания в формировании эффективного бюджета	6	2	2	2
Тема 1.4. Центр ответственности – ядро системы бюджетирования	6	2	2	2
Тема 1.5. Организация структуры управления бюджетированием	6	2	2	2
Тема 1.6. Компетенции членов бюджетной комиссии	6	2	2	2
Тема 1.7. Принципы и подходы к построению бюджетного плана	6	2	2	2
Тема 1.8. Нормативно-правовая база внутрифирменного бюджетирования	6	2	2	2
Тема 1.9. Современные инструменты автоматизации бюджетирования	6	2	2	2
Раздел 2. Практика составления бюджетов и анализа отклонений	54	18	18	18
Тема 2.1. Алгоритм построения операционного бюджета производства	6	2	2	2
Тема 2.2. Особенности составления бюджета продаж и маркетинговых расходов	6	2	2	2
Тема 2.3. Планирование закупки сырья и материальных ресурсов	6	2	2	2
Тема 2.4. Финансовое планирование: формирование БДДС	6	2	2	2
Тема 2.5. Расчет бюджета прибыли и убытков	6	2	2	2
Тема 2.6. Программирование оптимального производственного цикла	6	2	2	2
Тема 2.7. Факторы отклонения фактического бюджета от планового	6	2	2	2
Тема 2.8. Инструменты контроля исполнения бюджета	6	2	2	2
Тема 2.9. Оценка эффективности реализации стратегий бюджетирования	6	2	2	2

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	Основы внутрифирменного бюджетирования	тестирование	Экзамен
2	Практика составления бюджетов и анализа отклонений	тестирование	Экзамен

6. Оценочные материалы текущего контроля

1. Основы внутрифирменного бюджетирования тестирование

№ п/п	Содержание вопроса		Компетенция
		Правильный ответ (ключ ответа)	
1	Выберите один вариант ответа При разработке инвестиционного проекта и формировании экспертного заключения о возможности его реализации для оценки абсолютной эффективности проекта используется показатель, отражающий прирост стоимости капитала с учётом дисконтирования. Это: а) Внутренняя норма доходности (IRR) б) Чистая приведённая стоимость (NPV) с) Индекс доходности (PI) д) Срок окупаемости (PP)	Ответ: б	ПК-2,
2	Выберите один вариант ответа В рамках формирования экспертного заключения о возможности реализации инвестиционного проекта бюджет, который отражает планируемые доходы и расходы по основному виду деятельности и является основой для расчёта операционного денежного потока, называется: а) Инвестиционный бюджет б) Финансовый бюджет с) Операционный бюджет д) Бюджет движения денежных средств	Ответ: с	ПК-2
3	Выберите один вариант ответа Для разработки инвестиционного проекта и обоснования экспертного заключения метод бюджетирования, который позволяет моделировать различные сценарии развития (оптимистичный, пессимистичный, базовый) для оценки устойчивости проекта, называется: а) Анализ чувствительности б) Сценарный анализ с) Монте-Карло д) Анализ безубыточности	Ответ: б	ПК-2
4	Выберите один вариант ответа При формировании экспертного заключения о возможности реализации инвестиционного проекта дисконтирование денежных потоков необходимо для: а) Учёта изменения стоимости денег во времени б) Расчёта бухгалтерской прибыли с) Определения налоговых обязательств д) Оценки ликвидности баланса	Ответ: а	ПК-2
5	Выберите один вариант ответа Итоговым документом, завершающим разработку инвестиционного проекта и содержащим экспертное заключение о его возможности реализации, является: а) Бизнес-план б) Инвестиционный меморандум с) Бюджет доходов и расходов д) Платёжный календарь	Ответ: а	ПК-2
6	Выберите один вариант ответа Принимая обоснованное экономическое решение о начале процесса бюджетирования, определите, какой бюджет является отправной точкой для составления всех остальных бюджетов предприятия: а) Бюджет производства б) Бюджет продаж с) Бюджет закупок сырья и материалов д) Бюджет административных расходов	Ответ: б	УК-10

7	Выберите один вариант ответа Принимая обоснованное экономическое решение о структуре финансового планирования, дайте определение генерального (сводного) бюджета предприятия: а) Это сумма всех операционных бюджетов б) Это сводный план, включающий операционные и финансовые бюджеты с) Это план капитальных вложений д) Это бюджет движения денежных средств Ответ: б	УК-10
8	Выберите один вариант ответа Принимая обоснованное экономическое решение об оценке эффективности бюджетирования, какой показатель используется для анализа исполнения бюджета и выявления отклонений? а) Отклонение (разница между плановыми и фактическими показателями) б) Рентабельность продаж с) Коэффициент текущей ликвидности д) Срок окупаемости инвестиций Ответ: а	УК-10
9	Выберите один вариант ответа Принимая обоснованное экономическое решение о планировании денежных потоков, определите, что отражает бюджет движения денежных средств: а) Планируемые доходы и расходы по видам деятельности б) Планируемые поступления и выплаты денежных средств с) Планируемый баланс активов и пассивов д) Планируемую себестоимость продукции Ответ: б	УК-10
10	Выберите один вариант ответа Принимая обоснованное экономическое решение о выборе метода бюджетирования, какой метод предполагает составление бюджетов с нуля каждый период без учёта прошлых показателей? а) Приростной (инкрементальный) метод б) Бюджетирование с нулевой базой (Zero-based budgeting) с) Гибкое бюджетирование д) Скользящее бюджетирование Ответ: б	УК-10

2. Практика составления бюджетов и анализа отклонений тестирование

№ п/п	Содержание вопроса	Компетенция										
	Правильный ответ (ключ ответа)											
1	Установите соответствие Разрабатывая инвестиционный проект и формируя экспертное заключение, установите соответствие между типом бюджета и его содержанием: <table><tr><th>Тип бюджета</th><th>Содержание</th></tr><tr><td>1. Операционный бюджет</td><td>А. Планирование капитальных вложений и долгосрочных активов</td></tr><tr><td>2. Инвестиционный бюджет</td><td>Б. Планирование доходов и расходов по основной деятельности</td></tr><tr><td>3. Бюджет движения денежных средств</td><td>В. Планирование поступлений и платежей денежных средств</td></tr><tr><td>4. Финансовый бюджет</td><td>Г. Планирование баланса и отчёта о финансовых результатах</td></tr></table> Ответ: 1 – Б, 2 – А, 3 – В, 4 – Г.	Тип бюджета	Содержание	1. Операционный бюджет	А. Планирование капитальных вложений и долгосрочных активов	2. Инвестиционный бюджет	Б. Планирование доходов и расходов по основной деятельности	3. Бюджет движения денежных средств	В. Планирование поступлений и платежей денежных средств	4. Финансовый бюджет	Г. Планирование баланса и отчёта о финансовых результатах	ПК-2
Тип бюджета	Содержание											
1. Операционный бюджет	А. Планирование капитальных вложений и долгосрочных активов											
2. Инвестиционный бюджет	Б. Планирование доходов и расходов по основной деятельности											
3. Бюджет движения денежных средств	В. Планирование поступлений и платежей денежных средств											
4. Финансовый бюджет	Г. Планирование баланса и отчёта о финансовых результатах											
2	Установите соответствие Для обоснования экспертного заключения о возможности реализации инвестиционного проекта сопоставьте показатель эффективности с его экономической интерпретацией: <table><tr><th>Показатель</th><th>Интерпретация</th></tr><tr><td>1. Чистая приведённая стоимость (NPV)</td><td>А. Ставка, при которой NPV равен нулю</td></tr><tr><td>2. Внутренняя норма доходности (IRR)</td><td>Б. Абсолютный прирост стоимости капитала</td></tr><tr><td>3. Индекс доходности (PI)</td><td>В. Отношение приведённых выгод к инвестициям</td></tr><tr><td>4. Срок окупаемости (PP)</td><td>Г. Время возврата вложенных средств без дисконтирования</td></tr></table> Ответ: 1 – Б, 2 – А, 3 – В, 4 – Г.	Показатель	Интерпретация	1. Чистая приведённая стоимость (NPV)	А. Ставка, при которой NPV равен нулю	2. Внутренняя норма доходности (IRR)	Б. Абсолютный прирост стоимости капитала	3. Индекс доходности (PI)	В. Отношение приведённых выгод к инвестициям	4. Срок окупаемости (PP)	Г. Время возврата вложенных средств без дисконтирования	ПК-2
Показатель	Интерпретация											
1. Чистая приведённая стоимость (NPV)	А. Ставка, при которой NPV равен нулю											
2. Внутренняя норма доходности (IRR)	Б. Абсолютный прирост стоимости капитала											
3. Индекс доходности (PI)	В. Отношение приведённых выгод к инвестициям											
4. Срок окупаемости (PP)	Г. Время возврата вложенных средств без дисконтирования											
3	Установите соответствие В процессе формирования экспертного заключения о возможности реализации проекта установите соответствие между этапом бюджетного цикла и его действием: <table><tr><th>Этап</th><th>Действие</th></tr><tr><td>1. Планирование</td><td>А. Фактическое выполнение бюджетных назначений</td></tr><tr><td>2. Исполнение</td><td>Б. Сравнение плановых и фактических показателей</td></tr><tr><td>3. Контроль</td><td>В. Анализ причин отклонений</td></tr><tr><td>4. Анализ отклонений</td><td>Г. Разработка бюджетных показателей на будущий период</td></tr></table> Ответ: 1 – Г, 2 – А, 3 – Б, 4 – В.	Этап	Действие	1. Планирование	А. Фактическое выполнение бюджетных назначений	2. Исполнение	Б. Сравнение плановых и фактических показателей	3. Контроль	В. Анализ причин отклонений	4. Анализ отклонений	Г. Разработка бюджетных показателей на будущий период	ПК-2
Этап	Действие											
1. Планирование	А. Фактическое выполнение бюджетных назначений											
2. Исполнение	Б. Сравнение плановых и фактических показателей											
3. Контроль	В. Анализ причин отклонений											
4. Анализ отклонений	Г. Разработка бюджетных показателей на будущий период											

4	Установите последовательность Разрабатывая инвестиционный проект и готовя экспертное заключение, выберите правильную последовательность этапов расчёта бюджета эффективности (из предложенных вариантов): Варианты (буквы): А. 1→2→3→4→5 Б. 2→1→3→4→5 В. 2→3→1→4→5 Г. 1→3→2→4→5 Шаги: 1. Оценка стоимости капитала и выбор ставки дисконтирования 2. Расчёт чистого денежного потока от инвестиций 3. Расчёт ключевых показателей (NPV, IRR) 4. Формирование инвестиционного бюджета 5. Подготовка экспертного заключения Ответ: Б (2→1→3→4→5).	ПК-2
5	Установите последовательность Для разработки инвестиционного проекта и составления экспертного заключения выберите правильную последовательность этапов бюджетирования (из предложенных вариантов): Варианты (буквы): А. 1→2→3→4→5 Б. 2→1→3→4→5 В. 2→3→1→4→5 Г. 1→3→2→4→5 Шаги: 1. Разработка операционного бюджета 2. Определение потребности в инвестициях 3. Составление инвестиционного бюджета 4. Оценка источников финансирования 5. Формирование сводного бюджета и экспертного заключения Ответ: А (1→2→3→4→5).	ПК-2
6	Дайте развернутый ответ Разрабатывая инвестиционный проект для формирования экспертного заключения, рассчитайте NPV при инвестициях 10 млн руб., ежегодных поступлениях 2,5 млн руб. в течение 6 лет и ставке дисконтирования 10% (коэффициент аннуитета 4,3553). Ответ: $NPV = -10 + 2,5 \times 4,3553 = 0,888$ млн руб., проект эффективен.	ПК-2
7	Дайте развернутый ответ Для экспертного заключения о возможности реализации инвестиционного проекта определите простой срок окупаемости, если инвестиции составляют 8 млн руб., а годовой чистый доход – 2 млн руб. Ответ: Срок окупаемости = $8 / 2 = 4$ года.	ПК-2
8	Дайте развернутый ответ В рамках разработки инвестиционного проекта и подготовки экспертного заключения рассчитайте точку безубыточности (в штуках) при постоянных затратах 5 млн руб., цене 5000 руб. и переменных затратах 3000 руб. Ответ: Точка безубыточности = $5\,000\,000 / (5000 - 3000) = 2500$ штук.	ПК-2
9	Дайте развернутый ответ Для обоснования накоплений в инвестиционном проекте и экспертного заключения определите будущую стоимость аннуитета при ежегодных взносах 500 тыс. руб. в течение 5 лет и ставке 12% (коэффициент будущей стоимости аннуитета = 6,3528). Ответ: $FV = 500\,000 \times 6,3528 = 3\,176\,400$ руб. (≈3,18 млн руб.).	ПК-2
10	Дайте развернутый ответ Формируя экспертное заключение о возможности реализации инвестиционного проекта, рассчитайте дисконтированный срок окупаемости для проекта с инвестициями 12 млн руб., ежегодным доходом 3 млн руб. и ставкой 10% (коэффициенты дисконтирования: за 5 лет – 3,7908, за 6 лет – 4,3553). Ответ: Накопленный дисконтированный доход за 5 лет = $3 \times 3,7908 = 11,3724$, остаток 0,6276; за 6-й год дисконтированный поток = $3 / 1,7716 \approx 1,693$; $DPP = 5 + 0,6276/1,693 \approx 5,37$ года.	ПК-2

11	Установите соответствие Принимая обоснованные экономические решения в процессе бюджетирования, установите соответствие между типом бюджета и его содержанием: <table><tr><th>Тип бюджета</th><th>Содержание</th></tr><tr><td>1. Операционный бюджет</td><td>А. Планирование капитальных вложений и долгосрочных активов</td></tr><tr><td>2. Инвестиционный бюджет</td><td>Б. Планирование доходов и расходов по основной деятельности</td></tr><tr><td>3. Бюджет движения денежных средств</td><td>В. Планирование поступлений и платежей денежных средств</td></tr><tr><td>4. Финансовый бюджет</td><td>Г. Планирование баланса и отчёта о финансовых результатах</td></tr></table> Ответ:	Тип бюджета	Содержание	1. Операционный бюджет	А. Планирование капитальных вложений и долгосрочных активов	2. Инвестиционный бюджет	Б. Планирование доходов и расходов по основной деятельности	3. Бюджет движения денежных средств	В. Планирование поступлений и платежей денежных средств	4. Финансовый бюджет	Г. Планирование баланса и отчёта о финансовых результатах	УК-10
Тип бюджета	Содержание											
1. Операционный бюджет	А. Планирование капитальных вложений и долгосрочных активов											
2. Инвестиционный бюджет	Б. Планирование доходов и расходов по основной деятельности											
3. Бюджет движения денежных средств	В. Планирование поступлений и платежей денежных средств											
4. Финансовый бюджет	Г. Планирование баланса и отчёта о финансовых результатах											
12	Установите соответствие Для обоснованного выбора метода бюджетирования сопоставьте метод с его характеристикой: <table><tr><th>Метод</th><th>Характеристика</th></tr><tr><td>1. Бюджетирование с нулевой базой (ZBB)</td><td>А. Бюджет составляется на основе фактических данных прошлого периода</td></tr><tr><td>2. Приростной (инкрементальный) метод</td><td>Б. Бюджет корректируется в зависимости от изменения уровня активности</td></tr><tr><td>3. Гибкое бюджетирование</td><td>В. Каждый бюджет обосновывается с нуля без учёта прошлых показателей</td></tr><tr><td>4. Скользящее бюджетирование</td><td>Г. Бюджет пересматривается и продлевается на постоянной основе (например, каждый квартал)</td></tr></table> Ответ:	Метод	Характеристика	1. Бюджетирование с нулевой базой (ZBB)	А. Бюджет составляется на основе фактических данных прошлого периода	2. Приростной (инкрементальный) метод	Б. Бюджет корректируется в зависимости от изменения уровня активности	3. Гибкое бюджетирование	В. Каждый бюджет обосновывается с нуля без учёта прошлых показателей	4. Скользящее бюджетирование	Г. Бюджет пересматривается и продлевается на постоянной основе (например, каждый квартал)	УК-10
Метод	Характеристика											
1. Бюджетирование с нулевой базой (ZBB)	А. Бюджет составляется на основе фактических данных прошлого периода											
2. Приростной (инкрементальный) метод	Б. Бюджет корректируется в зависимости от изменения уровня активности											
3. Гибкое бюджетирование	В. Каждый бюджет обосновывается с нуля без учёта прошлых показателей											
4. Скользящее бюджетирование	Г. Бюджет пересматривается и продлевается на постоянной основе (например, каждый квартал)											
13	Установите соответствие Принимая обоснованные экономические решения по оценке эффективности бюджетирования, установите соответствие между показателем и его назначением: <table><tr><th>Показатель</th><th>Назначение</th></tr><tr><td>1. Отклонение по выручке</td><td>А. Оценка разницы между плановой и фактической себестоимостью</td></tr><tr><td>2. Отклонение по затратам</td><td>Б. Оценка разницы между плановой и фактической выручкой</td></tr><tr><td>3. Коэффициент выполнения бюджета</td><td>В. Сравнение плановых и фактических показателей в процентах</td></tr><tr><td>4. Эффективность бюджета</td><td>Г. Оценка соотношения достигнутых результатов и затраченных ресурсов</td></tr></table> Ответ:	Показатель	Назначение	1. Отклонение по выручке	А. Оценка разницы между плановой и фактической себестоимостью	2. Отклонение по затратам	Б. Оценка разницы между плановой и фактической выручкой	3. Коэффициент выполнения бюджета	В. Сравнение плановых и фактических показателей в процентах	4. Эффективность бюджета	Г. Оценка соотношения достигнутых результатов и затраченных ресурсов	УК-10
Показатель	Назначение											
1. Отклонение по выручке	А. Оценка разницы между плановой и фактической себестоимостью											
2. Отклонение по затратам	Б. Оценка разницы между плановой и фактической выручкой											
3. Коэффициент выполнения бюджета	В. Сравнение плановых и фактических показателей в процентах											
4. Эффективность бюджета	Г. Оценка соотношения достигнутых результатов и затраченных ресурсов											
14	Установите последовательность Принимая обоснованное экономическое решение о формировании генерального бюджета, выберите правильную последовательность этапов его составления (из предложенных вариантов): Варианты (буквы): А. 1→2→3→4→5 Б. 2→1→3→4→5 В. 2→3→1→4→5 Г. 1→3→2→4→5 Шаги: 1. Бюджет продаж 2. Бюджет производства 3. Бюджет закупок сырья и материалов 4. Бюджет себестоимости продукции 5. Бюджет движения денежных средств Ответ:	УК-10										

15	Установите последовательность Для принятия обоснованных экономических решений по результатам исполнения бюджета установите правильную последовательность анализа отклонений (из предложенных вариантов): Варианты (буквы): А. 1→2→3→4→5 Б. 2→1→3→4→5 В. 2→3→1→4→5 Г. 1→3→2→4→5 Шаги: 1. Выявление отклонений фактических показателей от плановых 2. Определение причин отклонений (факторный анализ) 3. Оценка влияния отклонений на финансовые результаты 4. Разработка корректирующих мероприятий 5. Внесение изменений в бюджет на следующий период Ответ: А (1→2→3→4→5).	УК-10
16	Дайте развернутый ответ Принимая обоснованное экономическое решение по управлению запасами, рассчитайте бюджет закупок сырья на месяц, если план производства – 1000 единиц, норма расхода сырья – 2 кг/ед., цена за кг – 50 руб., начальный запас – 300 кг, конечный запас должен быть 400 кг. Ответ: Потребность в сырье = $1000 \times 2 + 400 - 300 = 2100$ кг; бюджет закупок = $2100 \times 50 = 105\,000$ руб.	УК-10
17	Дайте развернутый ответ Для обоснованного решения о реализации инвестиционного проекта в рамках бюджета капитальных вложений рассчитайте NPV при инвестициях 8 млн руб., ежегодных поступлениях 2 млн руб. в течение 6 лет и ставке дисконтирования 10% (коэффициент аннуитета = 4,3553). Ответ: $NPV = -8 + 2 \times 4,3553 = 0,7106$ млн руб., проект следует принять.	УК-10
18	Дайте развернутый ответ Принимая обоснованное экономическое решение о выпуске новой продукции, рассчитайте точку безубыточности в натуральном выражении, если постоянные затраты – 6 млн руб., цена единицы – 5000 руб., переменные затраты – 3200 руб. Ответ: Точка безубыточности = $6\,000\,000 / (5000 - 3200) = 3333$ штуки.	УК-10
19	Дайте развернутый ответ В рамках анализа исполнения бюджета для принятия решений определите отклонение по выручке, если плановая выручка – 5 млн руб., фактическая – 4,6 млн руб. Ответ: Отклонение = $4,6 - 5 = -0,4$ млн руб. (негативное, недовыполнение на 400 тыс. руб.).	УК-10
20	Дайте развернутый ответ Для обоснованного управления ликвидностью рассчитайте сальдо денежного потока по операционной деятельности, если поступления от продаж – 3 млн руб., выплаты поставщикам – 1,8 млн руб., зарплата – 0,5 млн руб., налоги – 0,3 млн руб. Ответ: Сальдо = $3 - 1,8 - 0,5 - 0,3 = 0,4$ млн руб. (положительное).	УК-10

7. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Экзамен пятый семестр

№ п/п	Содержание вопроса		Компетенция
		Правильный ответ (ключ ответа)	
1	Дайте краткий ответ При обосновании реализуемости инвестиционного проекта в экспертном заключении опишите, как рыночная конъюнктура влияет на корректировку бюджетов, и какие инструменты бюджетирования позволяют оперативно реагировать на изменения спроса и цен. Ответ: Изменения конъюнктуры (спад/рост спроса, колебания цен на сырьё) требуют пересмотра бюджетов продаж и закупок; инструментами оперативной реакции являются гибкие бюджеты и сценарное планирование, позволяющие адаптировать планы к разным вариантам развития рынка.		ПК-2, УК-10
2	Дайте краткий ответ Завершая разработку инвестиционного проекта и подготовку экспертного заключения, объясните, что такое эффект операционного рычага, и как он применяется в анализе отклонений для оценки влияния изменения выручки на прибыль. Ответ: Эффект операционного рычага – это соотношение постоянных и переменных затрат, показывающее, на сколько процентов изменится операционная прибыль при изменении выручки на 1%; он используется в анализе отклонений для прогнозирования чувствительности прибыли к колебаниям продаж, что важно для оценки рисков проекта.		ПК-2, УК-10

3	Дайте краткий ответ Для экспертного заключения о возможности реализации инвестиционного проекта перечислите основные методы анализа отклонений от бюджета и объясните, как они помогают выявлять причины неэффективности.	ПК-2, УК-10
	Ответ: Основные методы – факторный анализ, метод цепных подстановок, анализ по центрам ответственности; они позволяют разделить отклонения на вызванные изменением цен, объёмов, эффективности использования ресурсов и выявить конкретные зоны ответственности для корректирующих действий.	
4	Дайте краткий ответ Разрабатывая инвестиционный проект и готовя экспертное заключение, объясните, в чём заключаются отличия статического и динамического подходов к бюджетированию, и какой из них более предпочтителен в условиях нестабильной среды.	ПК-2, УК-10
	Ответ: Статичный бюджет фиксируется на весь период без изменений, динамический (гибкий) корректируется в зависимости от фактического уровня деловой активности; динамический подход предпочтительнее в нестабильной среде, так как он позволяет адаптировать планы к изменяющимся условиям.	
5	Дайте краткий ответ В целях обоснования экспертного заключения о реализации инвестиционного проекта, какие показатели используются для оценки исполнения бюджета, и что они характеризуют?	ПК-2, УК-10
	Ответ: Используются абсолютные и относительные отклонения (по сумме и в процентах), а также коэффициенты выполнения бюджета (например, процент выполнения плана по выручке, затратам); они позволяют оценить точность планирования и эффективность управления.	
6	Дайте краткий ответ Формируя экспертное заключение о возможности реализации инвестиционного проекта, опишите, как составляется генеральный (сводный) бюджет предприятия, и какие документы в него входят.	ПК-2, УК-10
	Ответ: Генеральный бюджет составляется путём объединения операционных бюджетов (продаж, производства, закупок, затрат) с финансовыми бюджетами (бюджетом движения денежных средств, прогнозным балансом и отчётом о прибылях и убытках); итогом является сбалансированный план, отражающий все аспекты деятельности.	
7	Дайте краткий ответ При разработке инвестиционного проекта и составлении экспертного заключения назовите главные элементы бюджета движения денежных средств и объясните, почему его анализ важен для оценки реализуемости проекта.	ПК-2, УК-10
	Ответ: Главные элементы – поступления от продаж, выплаты поставщикам, заработная плата, налоги, инвестиционные расходы и кредиты; анализ движения денежных средств позволяет оценить способность проекта генерировать положительный денежный поток в каждый период, что критично для его жизнеспособности.	
8	Дайте краткий ответ Для подготовки экспертного заключения о возможности реализации инвестиционного проекта необходимо рассчитать бюджет себестоимости продукции. Как он формируется и какие статьи затрат в него включаются?	ПК-2, УК-10
	Ответ: Бюджет себестоимости формируется как сумма прямых материальных затрат, прямых трудовых затрат и накладных расходов, распределённых на единицу продукции; он служит основой для расчёта плановой прибыли и точки безубыточности.	
9	Дайте краткий ответ В рамках разработки инвестиционного проекта и обоснования экспертного заключения, по каким критериям определяется бюджет закупок сырья и материалов, и как эти критерии связаны с бюджетом производства?	ПК-2, УК-10
	Ответ: Бюджет закупок определяется на основе норм расхода сырья на единицу продукции, производственной программы, уровня запасов и цен поставщиков; он прямо вытекает из бюджета производства и должен обеспечивать бесперебойную работу без излишних запасов.	
10	Дайте краткий ответ Разрабатывая инвестиционный проект и формируя экспертное заключение о возможности его реализации, перечислите основные этапы подготовки бюджета продаж и укажите, какой из них является ключевым для точности последующих расчётов.	УК-10, ПК-2
	Ответ: Основные этапы: анализ спроса, прогнозирование объёмов в натуральном и денежном выражении, согласование с производственными мощностями; ключевым является прогнозирование спроса, так как оно определяет все последующие бюджеты (закупки, производства, затрат).	

7.1. Уровни овладения

Компетенция: УК-10 Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности.

Индикатор достижения компетенции: УК-10.1 Понимает базовые принципы функционирования экономики и экономического развития в различных областях жизнедеятельности.

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: УК-10.2 Принимает и реализует обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности.

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-2 Способен проводить аналитический этап экспертизы инвестиционного проекта, в том числе определять ключевые показатели эффективности и сроки реализации, составлять дорожную карту реализации проекта.

Индикатор достижения компетенции: ПК-2.2 Определяет ключевые показатели эффективности проекта и сроки реализации.

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. Теория и практика: учебник для вузов / В. Е. Хруцкий, Р. В. Хруцкий. - 4-е изд. - Москва: Юрайт, 2026. - 572 с - 978-5-534-12821-5. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/584888> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

Дополнительная 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

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

Профессиональные базы данных

1. <http://www.gks.ru/> - Профессиональная база данных «Официальная статистика» (Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики)
2. <https://minfin.gov.ru/> - Министерство финансов Российской Федерации (Минфин России)

Ресурсы «Интернет»

1. <http://www.pravo.gov.ru/ips/> - Информационно-правовая система «Законодательство России»
2. <https://rosstat.gov.ru/> - Федеральная служба государственной статистики (Росстат)

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)

1. МойОфис;
2. "Astra Linux Special Edition" РУСБ.10015-01;
3. Консультант Плюс;

Перечень информационно-справочных систем

(обновление выполняется еженедельно)

1. Справочно-правовая система "Гарант-Максимум";

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