МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет
им. Н.И. Лобачевского»

Павловский филиал ННГУ

УТВЕРЖДЕНО
директором Павловского филиала ННГУ
к.э.н. Н.А. Ягуновой
(распоряжение от 11.03.2020 г. № 19ф)

Рабочая программа дисциплины

Тактическое планирование и бюджетирование

(наименование дисциплины (модуля))

Уровень высшего образования

БАКАЛАВРИАТ

Направление подготовки / специальность

38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ

Направленность образовательной программы

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Форма обучения

ОЧНАЯ, ЗАОЧНАЯ

Павлово

2020 год

Лист актуализации

Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году

Председатель ОМК
__ _____ 20___ г.

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2021-2022 учебном году на заседании кафедры

_____

Протокол от __ _____ 20___ г. № __
Зав. кафедрой _____

Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году

Председатель ОМК
__ _____ 20___ г.

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2022-2023 учебном году на заседании кафедры

_____

Протокол от __ _____ 20___ г. № __
Зав. кафедрой _____

Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году

Председатель МК
__ _____ 20___ г.

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2023-2024 учебном году на заседании кафедры

_____

Протокол от __ _____ 20___ г. № __
Зав. кафедрой _____

Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году

Председатель ОМК
__ _____ 20___ г.

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2024-2025 учебном году на заседании кафедры

_____

Протокол от __ _____ 20___ г. № __
Зав. кафедрой _____

1. Место и цели дисциплины (модуля) в структуре ОПОП

Дисциплина относится к вариативной части Блока 1 «Дисциплины, модули» и является обязательной для изучения по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент на 3 курсе для очной и заочной форм обучения.

Трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единицы.

Целями освоения дисциплины являются:

Изучение дисциплины «Тактическое планирование и бюджетирование» обеспечивает основу подготовки бакалавров в области менеджмента в части выработки компетенций, необходимых в управленческой деятельности.

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

Формируемые компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), характеризующие этапы формирования компетенций
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)	З1 (ПК-7) **Знать** основные принципы и виды планирования деятельности организации; З2 (ПК-7) **Знать** основные методики разработки отдельных разделов тактических планов и бюджетов организации; З3 (ПК-7) **Знать** методики анализа, контроля и оценки эффективности тактических планов и бюджетов организации. У1 (ПК-7) **Уметь** использовать методы и техники планирования, проведения предплановых исследований; У2 (ПК-7) **Уметь** разрабатывать различные виды бюджетов организации и анализировать их исполнение. В1 (ПК-7) **Владеть** навыками расчета планово-экономических показателей и составления бюджетов организации; В2 (ПК-7) **Владеть** методами экономического анализа, расчета себестоимости, кадрового и маркетингового планирования; В3 (ПК-7) **Владеть** навыками принятия обоснованных управленческих решений на основе расчета плановых показателей экономической эффективности.

3. Структура и содержание дисциплины (модуля)

Объем дисциплины составляет 3 зачетных единицы, всего 108 ч., из которых:

для очной формы обучения

30 часов составляет контактная работа обучающегося с преподавателем (14 часов занятия лекционного типа, 14 часов — занятия практического типа (семинары, научно-практические занятия и т.п, 2 часа- КСР)), 36 часов - контроль, 42 часа составляет самостоятельная работа обучающегося.

для заочной формы обучения

12 часов составляет контактная работа обучающегося с преподавателем (4 часа - лекции, 6 часов — занятия практического типа (семинары, научно-практические занятия и т.п, 2 часа- КСР)), 9 часов - контроль, 87 часов составляет самостоятельная работа обучающегося

Наименование и краткое содержание разделов и тем дисциплины (модуля), форма промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)	Всего (часы)			В том числе																	
				Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем), часы из них															Самостоятельная работа обучающегося, часы		
				Занятия лекционного типа			Занятия семинарского типа			Занятия лабораторного типа			Занятия лекционного типа			Всего					
	Очная	заочная Очно	Заочная	Очная	заочная Очно	Заочная	Очная	заочная Очно	Заочная	Очная	заочная Очно	Заочная	Очная	заочная Очно	Заочная	Очная	заочная Очно	Заочная	Очная	заочная Очно	Заочная
Тема 1.1. Понятие и задачи планирования	5		7	1		0,5	1		0,5							2		1	3		6
Тема 1.2. Методы планирования.	5		7	1		0,5	1		0,5							2		1	3		6
Тема 2.1. Планирование сбыта.	5		7	1		0,5	1		0,5							2		1	3		6
Тема 2.2. Планирование производства продукции	5		7	1		0,5	1		0,5							2		1	3		6
Тема 2.3. Планирование производственной мощности.	5		7	1		0,5	1		0,5							2		1	3		6
Тема 3.1. Планирование потребности в материальных ресурсах.	5		7	1		0,5	1		0,5							2		1	3		6
Тема 3.2. Планирование потребности в трудовых ресурсах	5		7	1		0,5	1		0,5							2		1	3		6
Тема 3.3. Планирование производительности труда.	5		7	1		0,5	1		0,5							2		1	3		6
Тема 3.4 Формирование фонда оплаты труда предприятия	5		7	1			1		1							2		1	3		6
Тема 4.1. Планирование затрат и себестоимости продукции	2		7	1			1		1							2		1			6

Тема 4.2. Принятие решений в сфере управления затратами	5		6	1			1									2			3		6
Тема 4.3. Формирование прибыли предприятия	5		6	1			1									2			3		6
Тема 5.1. Сущность и назначение бюджетирования.	5		5	1			1									2			3		5
Тема 5.2. Операционные бюджеты предприятия и порядок их составления.	5		5	1			1									2			3		5
Тема 5.2. Финансовые бюджеты предприятия и порядок их составления.	3		5																3		5
КСР	2		2													2		2			
Контроль	36		9																		
Промежуточная аттестация - экзамен																					

Содержание дисциплины (модуля):

Раздел 1. Методические основы планирования в условиях рыночной экономики

Тема 1.1. Понятие и задачи планирования

Сущность и функции планирования. Роль планирования для современного предприятия. Преимущества и недостатки разработки и использования планов в современных условиях. Виды планирования, их характеристики и задачи. Функции и структура плановых служб предприятия. **Тема 1.2. Методы планирования.**

Основные принципы планирования: необходимости, единства, непрерывности, гибкости, точности, научности, альтернативности, адекватности, согласованности. Методы планирования. Структура тактического плана.

Раздел 2. Целевые планы предприятия. **Тема**

2.1. Планирование сбыта.

Содержание плана продаж продукции (работ, услуг). Алгоритм планирования продаж. Планирование маркетинга.

Тема 2.2. Планирование производства продукции

Содержание плана производства организации. Система основных показателей план производства. Сущность производственной программы организации. Методы составления производственной программы. Этапы разработки производственной программы.

Тема 2.3. Планирование производственной мощности.

Сущность и виды производственной мощ1ности. Правила планирования производственной мощности. Коэффициент использования производственной мощности.

Раздел 3. Планы обеспечения.

Тема 3.1. Планирование потребности в материальных ресурсах.

Материальные нормативы: сущность, назначение. Виды материальных нормативов: нормы затрат предметов труда, нормативы использования ресурсов, нормативы затрат средств и предметов труда, нормативы запасов материалов, нормативы организации производства.

Тема 3.2. Планирование потребности в трудовых ресурсах

Задачи планирования социально-трудовых показателей. Классификация работников: промышленно-производственный и непромышленный персонал, руководители, специалисты, исполнители. Расчет показателей обеспеченности и структуры работников организации. Планирование потребности в персонале организации. Расчет текущей и дополнительной потребности в персонале.

Планирование бюджета рабочего времени. Сущность календарного, номинального и эффективного фонда рабочего времени. Определение явочного и списочного состава производственных рабочих и остальных категорий промышленно-производственного персонала.

Тема 3.3. Планирование производительности труда.

Сущность и виды производительности труда. Показатели производительности труда. Основные производственные факторы и резервы роста производительности труда. **Тема 3.4 Формирование фонда оплаты труда предприятия**

Планирование фонда оплаты труда персонала. Заработная плата работников: сущность, формы денежных выплат, номинальная и реальная заработная плата. Формы и системы оплаты труда. Способы расчета фонда заработной платы различных категорий работников. Планирование годового фонда заработной платы основных рабочих.

Раздел 4. Результативные планы.

Тема 4.1. Планирование затрат и себестоимости продукции

Понятие затрат. Классификация затрат в зависимости от решаемых управленческих задач. Особенности позаказного, попередельного, попроцессного методов калькулирования себестоимости. Системы учета затрат: нормативный метод и учет фактических затрат, абзорпшен-костинг и директ-костинг.

Тема 4.2. Принятие решений в сфере управления затратами

Методы и направления анализа затрат. Управление косвенными затратами. Выбор метода распределения. Оценка производственных затрат для принятия управленческих решений. Использование системы директ-костинг для принятия решений в сфере производства, снабжения, сбыта.

Тема 4.3. Формирование прибыли предприятия

Доходы: сущность и виды в бухгалтерском и налоговом учете. Прибыль: сущность, виды. Планирование прибыли.

Налоги: сущность, виды. Влияние налогов на прибыль организации. Распределение и использование прибыли организации. Показатели прибыли. Сущность и виды рентабельности. Планирование рентабельности. Использование анализа «Затраты - объем – прибыль» для определения точки безубыточности, запаса финансовой прочности, операционного рычага.

Раздел 5. Бюджетирование деятельности организации

Тема 5.1. Сущность и назначение бюджетирования.

Определение бюджетирования. Задачи бюджетирования на предприятии. Связь бюджетирования со стратегией предприятия. Бюджетный цикл. Виды бюджетов. План действий по постановке бюджетирования на предприятии. Понятие финансовой структуры и центров ответственности.

Автоматизация процесса бюджетирования.

Тема 5.2. Операционные бюджеты предприятия и порядок их составления.

Форматы операционных бюджетов и особенности их заполнения. Бюджет продаж. Бюджет запасов. Бюджет производства. Бюджет материальных затрат. Бюджет затрат труда.

Тема 5.3. Финансовые бюджеты предприятия и порядок их составления.

Форматы финансовых бюджетов и особенности их заполнения. Бюджет доходов и расходов. Бюджет движения денежных средств. Прогнозный баланс.

4. Образовательные технологии

Конкретные формы, методы и средства организации и проведения образовательного процесса могут быть следующими:

Неимитационные технологии обучения:

- лекция и ее разновидности (проблемная лекция, лекция-беседа, лекция с применением обратной связи);
- семинар;
- подготовка докладов по темам дисциплины;
- контрольная работа;
- письменное и компьютерное тестирование.

Неигровые имитационные технологии:

- анализ конкретных ситуаций; - групповые дискуссии.

Игровые имитационные технологии:

- презентации;
- деловые игры (аттестационные, дидактические).

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

Самостоятельная работа проводится с целью углубления знаний по дисциплине и предусматривает:

- повторение пройденного учебного материала, чтение рекомендованной литературы;
- подготовку к практическим занятиям;
- выполнение общих и индивидуальных домашних заданий; - работу с Интернет и прочими электронными источниками; - подготовку к сдаче экзамена.

Планирование времени на самостоятельную работу важно осуществлять на весь семестр, предусматривая при этом повторение пройденного материала.

Самостоятельная работа студентов, прежде всего, заключатся в изучении литературы, дополняющей материал, излагаемый в лекционной части курса. Необходимо овладеть навыками библиографического поиска, в том числе в сетевых Интернет-ресурсах, научиться сопоставлять различные точки зрения и определять методы исследований.

Предполагается, что, прослушав лекцию, студент должен ознакомиться с рекомендованной литературой из основного списка, затем обратится к источникам, указанным в библиографических списках изученных книг, осуществит поиск и критическую оценку материала на сайтах Интернет, соберет необходимую информацию.

Существует несколько методов работы с литературой.

Один из них – *метод повторения*: смысл прочитанного текста можно заучить наизусть. Простое повторение воздействует на память механически и поверхностно. Полученные таким путем сведения легко забываются.

Наиболее эффективный метод – *метод осознанного запоминания*: прочитанный текст нужно подвергнуть большей, чем простое заучивание, обработке. Чтобы основательно обработать информацию, важно произвести целый ряд мыслительных операций:

прокомментировать новые данные; оценить их значение; поставить вопросы; сопоставить полученные сведения с ранее известными.

Для улучшения обработки информации очень важно устанавливать осмысленные связи, структурировать новые сведения. Изучение научной, учебной и иной литературы требует ведения рабочих записей. Форма записей может быть весьма разнообразной: простой или развернутый план, тезисы, цитаты, конспект.

При *подготовке к промежуточной аттестации по дисциплине* следует руководствоваться перечнем вопросов для подготовки к экзамену по курсу. При этом необходимо уяснить суть основных понятий дисциплины.

В конечном счете самостоятельная работа студента должна быть ориентирована на *следующий круг вопросов*, рассматриваемый в ходе изучения дисциплины:

1. Классификация планов фирмы.
2. Определение миссии предприятия.
3. Определение оптимального объема производства продукции.
4. Определение производственной мощности предприятия.
5. Определение целей и задач управления персоналом.
6. Организация оперативно-производственного планирования.
7. План и планирование. Эволюция систем внутрифирменного планирования.
8. Планирование инвестиционной деятельности предприятия.
9. Планирование материально-технического снабжения производства.
10. Планирование номенклатуры и ассортимента продукции.
11. Планирование персонала предприятия.
12. Планирование прибыли на предприятии.
13. Планирование производства и реализации продукции.
14. Планирование производства продукции.
15. Планирование реализации продукции.
16. Планирование себестоимости единицы продукции.
17. Планирование снабжения.
18. Планирование снижения затрат на производство и реализацию продукции.
19. Планирование фонда оплаты труда на предприятии.
20. Построение дерева целей.
21. Построение организационной структуры создаваемого предприятия.
22. Преимущества и недостатки разработки и использования планов в современных условиях.
23. Прогнозирование объема продаж.
24. Раздел бизнес-плана (любой).
25. Разработка кадровой политики фирмы.
26. Разработка маркетинговой стратегии, цели и задачи маркетинга.
27. Разработка ценовой политики.
28. Распределение чистой прибыли.
29. Расчет показателей эффективности проекта.
30. Расчет потребности в персонале.
31. Расчет себестоимости производства продукции.
32. Система плановых нормативов и показателей.
33. Финансовое планирование на предприятии.
34. Финансовый план предприятия.
35. Фирма как субъект и объект планирования.

36. Функции и структура плановых служб предприятия.

6. Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине (модулю), включающий:

6.1. Перечень компетенций выпускников образовательной программы с указанием результатов обучения (знаний, умений, владений), характеризующих этапы их формирования, описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования.

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.

Индикаторы компетенций	**ОЦЕНКИ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ**						
	плохо	**неудовлетворительно**	**удовлетворительно**	**хорошо**	**очень хорошо**	**отлично**	**превосходно**
Знания	Отсутствие знаний теоретического материала. Невозможность оценить полноту знаний вследствие отказа обучающегося от ответа	Уровень знаний ниже минимальных требований. Имели место грубые ошибки.	Минимально допустимый уровень знаний. Допущено много негрубых ошибок.	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько несущественных ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок.	Уровень знаний в объеме, превышающем программу подготовки.
Умения	Отсутствие минимальных умений. Невозможность оценить наличие умений вследствие отказа обучающегося от ответа	При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения. Имели место грубые ошибки.	Продемонстрированы основные умения. Решены типовые задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания, но не в полном объеме.	Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами.	Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные задачи. Выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами.	Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами. Выполнены все задания в полном объеме.	Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные задачи. Выполнены все задания в полном объеме без недочетов
Наличие навыков (владение опытом)	Отсутствие владения материалом. Невозможность оценить наличие навыков вследствие отказа обучающегося от ответа	При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки. Имели место грубые ошибки.	Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторыми недочетами	Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач без ошибок и недочетов.	Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов.	Продемонстрирован творческий подход к решению нестандартных задач

Шкала оценок по проценту правиль но выполненных контрольных заданий	0-20%	20-50%	50-70%	70-80%	80-90%	90-99%	100%

6.2. Описание шкал оценивания.

Экзамен проводится в устной форме по утверждённым заведующим кафедрой (директором филиала) билетам. Обязательной является подготовка студентом развёрнутого ответа по существу вопросов билета, на что отводится не менее 45 минут. На экзамене не допускается наличие у обучающихся посторонних предметов, в том числе технических устройств (мобильных телефонов и пр.), пользование которыми может затруднить либо сделать невозможной объективную оценку результатов промежуточной аттестации. Обучающиеся, нарушившие правила проведения экзамена, по решению экзаменатора и заведующего соответствующей кафедрой могут быть удалены из аудитории. При этом в экзаменационную ведомость удалённому с экзамена студенту проставляется оценка «неудовлетворительно». При проведении экзамена в устной форме по экзаменационным билетам оцениваются общее понимание студентом содержания и структуры вопроса, полнота раскрытия каждого из элементов вопроса, степень владения базовой терминологией, понимание применимости и особенностей практического использования излагаемых теоретических положений. Экзаменатор для уточнения оценки вправе задавать дополнительные вопросы, предусмотренные рабочей программой.

Уровень знаний, обучающихся определяется следующими оценками:

Оценка	**Уровень подготовки**
Превосходно	Высокий уровень подготовки, безупречное владение теоретическим материалом, студент демонстрирует творческий поход к решению нестандартных ситуаций. Студент дал полный и развернутый ответ на все теоретические вопросы билета, подтверждая теоретический материал практическими примерами из практики. Студент активно работал на практических занятиях. 100 %-ное выполнение контрольных экзаменационных заданий
Отлично	Высокий уровень подготовки с незначительными ошибками. Студент дал полный и развернутый ответ на все теоретические вопросы билета, подтверждает теоретический материал практическими примерами из практики. Студент активно работал на практических занятиях. Выполнение контрольных экзаменационных заданий на 90% и выше
Очень хорошо	Хорошая подготовка. Студент дает ответ на все теоретические вопросы билета, но имеются неточности в определениях понятий, процессов и т.п. Студент активно работал на практических занятиях. Выполнение контрольных экзаменационных заданий от 80 до 90%.
Хорошо	В целом хорошая подготовка с заметными ошибками или недочетами. Студент дает полный ответ на все теоретические вопросы билета, но имеются неточности в определениях понятий, процессов и т.п. Допускаются ошибки при ответах на дополнительные и уточняющие вопросы экзаменатора. Студент работал на практических занятиях. Выполнение контрольных экзаменационных заданий от 70 до 80%.
Удовлетворительно	Минимально достаточный уровень подготовки. Студент показывает минимальный уровень теоретических знаний, делает существенные ошибки, но при ответах на наводящие вопросы, может правильно сориентироваться и в общих чертах дать правильный ответ. Студент посещал практические занятия.

	Выполнение контрольных экзаменационных заданий от 50 до 70%.
Неудовлетворительно	Подготовка недостаточная и требует дополнительного изучения материала. Студент дает ошибочные ответы, как на теоретические вопросы билета, так и на наводящие и дополнительные вопросы экзаменатора. Студент пропустил большую часть практических занятий. Выполнение контрольных экзаменационных заданий до 50%.
Плохо	Подготовка абсолютно недостаточная. Студент не отвечает на поставленные вопросы. Студент отсутствовал на большинстве лекций и практических занятий. Выполнение контрольных экзаменационных заданий менее 20 %.

Условиями оценивания результатов освоения дисциплины являются:

- валидность (объекты оценки должны соответствовать поставленным целям обучения);
- полнота и адекватность отображения требований образовательного стандарта и ОПОП;
- надежность (использование единообразных стандартов и критериев оценивания);
- справедливость (разные студенты должны иметь равные возможности добиться успеха);
- эффективность (не отнимать много времени у студентов и преподавателей); - обеспечение решения оценочной задачи.

6.3. Критерии и процедуры оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю), характеризующих этапы формирования компетенций.

Для оценивания результатов обучения в виде знаний используются следующие процедуры и технологии:

- тестирование;
- индивидуальное собеседование,
- письменные ответы на вопросы.
- т.п.

Для оценивания результатов обучения в виде умений и владений используются следующие процедуры и технологии:

- практические контрольные задания (далее – ПКЗ), включающих одну или несколько задач (вопросов) в виде краткой формулировки действий (комплекса действий), которые следует выполнить, или описание результата, который нужно получить. По сложности ПКЗ разделяются на простые и комплексные задания.

Простые ПКЗ предполагают решение в одно или два действия. К ним можно отнести: простые ситуационные задачи с коротким ответом или простым действием; несложные задания по выполнению конкретных действий. Простые задания применяются для оценки умений. Комплексные задания требуют многоходовых решений как в типичной, так и в нестандартной ситуациях. Это задания в открытой форме, требующие поэтапного решения и развернутого ответа, в т.ч. задания на индивидуальное или коллективное выполнение проектов, на выполнение практических действий или лабораторных работ. Комплексные практические задания применяются для оценки владений.

Типы практических контрольных заданий:

- задания на установление правильной последовательности, взаимосвязанности действий, выяснения влияния различных факторов на результаты выполнения задания;
- установление последовательности (описать алгоритм выполнения действия),

- нахождение ошибок в последовательности (определить правильный вариант последовательности действий);
- указать возможное влияние факторов на последствия реализации умения и т.д.
- задания на принятие решения в нестандартной ситуации (ситуации выбора, многоальтернативности решений, проблемной ситуации); - задания на оценку последствий принятых решений; - задания на оценку эффективности выполнения действия
- т.п.

критерии оценки оценочных средств

Превосходно	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, обучающийся отвечает четко и последовательно, показывает глубокое знание основного и дополнительного материала
Отлично	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, обучающийся отвечает четко и последовательно, показывает глубокое знание основного материала
Очень хорошо	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, обучающийся отвечает четко и последовательно, показывает глубокое знание материала, допущено не более 2 неточностей непринципиального характера
Хорошо	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, допущены неточности непринципиального характера, но обучающийся показывает систему знаний по теме своими ответами на поставленные вопросы
Удовлетворительно	Задание выполнено не в полном объеме (решено более 50% поставленных задач), но обучающийся допускает ошибки, нарушена последовательность ответа, но в целом раскрывает содержание основного материала
Неудовлетворительно	Задание выполнено не в полном объеме (решено менее 50% поставленных задач), обучающийся дает неверную информацию при ответе на поставленные задачи, допускает грубые ошибки при толковании материала, демонстрирует незнание основных терминов и понятий.
Плохо	Задание не выполнено, обучающийся демонстрирует полное незнание материала

6.4. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения, характеризующих этапы формирования компетенций и (или) для итогового контроля сформированности компетенции.

Примерные тестовые задания для контроля освоения материала

Тесты по тактическому планированию

1. Планирование – это:

А) стадия процесса управления, на которой определяются цели деятельности, необходимые для этого средства, а так же разрабатываются наиболее эффективные способы достижения этих целей;

Б) организация выполнения управленческих решений;

В) технология расчета финансовых показателей, учета и контроля доходов и расходов;

Г) целенаправленная координация во времени и пространстве всех материальных, трудовых и финансовых ресурсов, имеющихся или потенциально возможных в определенных конкретных условиях.

2. Функции планирования:

А) гибкость, непрерывность, ориентированность во времени, комплексность;

Б) прогнозирование, организация, координация, стимулирование, учет и контроль;

В) прогнозирование, координация и контроль;

Г маржинальность, непротиворечивость, обязательность исполнения.

3. Предметом тактического планирования являются:

А) хозяйственная, социальная и экономическая деятельность предприятия;

Б) трудовые ресурсы, производственные фонды, инвестиции, информация, время, предпринимательский талант;

В) нормы и нормативы, лимиты;

Г) технико-экономические показатели деятельности предприятия.

4. Совокупность способов и приемов, с помощью которых обеспечивается разработка и обоснование планов – это:

А) принципы планирования;

Б) методы планирования;

В) предмет планирования;

Г) объект планирования.

5. Объектом тактического планирования являются:

А) хозяйственная, социальная и экономическая деятельность предприятия;

Б) трудовые ресурсы, производственные фонды, инвестиции, информация, время, предпринимательский талант;

В) нормы и нормативы, лимиты;

Г) технико-экономические показатели деятельности предприятия.

6. Принцип конкретности и измеримости предполагает, что:

А) планы предприятия должны быть согласованными, взаимосвязанными и взаимоподдерживающими;

Б) принятый к выполнению план предприятия становится обязательным для выполнения сотрудниками предприятия;

В) план должен быть рассчитан на достижение максимально возможных результатов;

Г) предприятие в целом и каждое его подразделение должно иметь четкие ориентиры для своей хозяйственной деятельности.

7. Принцип непрерывности планирования предполагает, что:

А) принятый к выполнению план предприятия становится обязательным для выполнения сотрудниками предприятия;

Б) планы предприятия должны быть согласованными, взаимосвязанными и взаимоподдерживающими;

В) должен осуществляться постепенный переход от стратегических планов к тактическим, а от них к оперативным;

Г) предприятие в целом и каждое его подразделение должно иметь четкие ориентиры для своей хозяйственной деятельности.

8. Метод планирования, основанный на взаимной увязке ресурсов, которыми будет располагать организация, и потребностей в них в рамках планового периода, называется:

А) нормативный;

Б) по технико-экономическим факторам; В)

расчетно-аналитический;

Г) балансовый.

9. Метод планирования, используемый при планировании научно-технического развития предприятия, обеспечивающий сквозное планирование – от идеи до внедрения в производство, называется:

А нормативный;

Б по технико-экономическим факторам;

В программно-целевой;

Г экономико- математический.

10. Метод планирования, предполагающий графическое изображение комплекса выполняемых работ, отражающее логическую последовательность, существующую взаимосвязь и планируемую продолжительность, называется:

А) балансовый;

Б) нормативный;

В) экономико-математический;

Г) сетевое планирование.

Практические контрольные задания

Задача 1 Предприятие на конец отчетного достигло финансовой устойчивости. В его распоряжении находятся оборотные активы на сумму 160 тыс. р., что позволяет, предположительно, начать в прогнозном году строительство нового цеха, для чего требуется 50 тыс. р., а также вернуть, ввиду наступления срока платежа, долгосрочный заем в размере 30 тыс.

р. Определите, как эти планы отразятся на состоянии устойчивости предприятия, ослабление которой не допускается. (Собственный капитал 580 тыс. р.; заемный капитал 140 тыс. р.; основные средства 560 тыс. р.)

а) отрицательно, т.к. величина СОК будет меньше нуля – 30 тыс. р.;

б) отрицательно, т.к. уменьшится величина оборотных активов на 80 тыс. р.;

в) положительно, т.к. увеличится сумма основных средств на 50 тыс. р.;

г) положительно, т.к. увеличится коэффициент автономии на 0,04;

д) положительно, т.к. сократится величина заемного капитала на 30 тыс. р.

Задача 2. Выручка предприятия в первом квартале составила 1 тыс. р. Среднеквартальная величина производственных запасов – 700 р. Фактическая себестоимость реализованной продукции 900 р. Во втором квартале предприятие планирует увеличить выручку на 20 %, в связи, с чем величина запасов возрастет до 910 р. Определить, надо ли предприятию брать краткосрочный кредит в банке и на какую сумму.

а) нет необходимости, т.к. оборачиваемость запасов ускорится, т.е. появятся свободные

денежные средства – 50 р.;

б) нет необходимости, т.к. увеличится длительность одного оборота производственных запасов;

в) необходимо взять кредит из-за отвлечения средств из оборота в размере 50 р.;

г) необходимо взять кредит из-за отвлечения средств из оборота в размере 210 р.

Задача 3 Для изготовления 1 ед. продукции необходимо 15 чел./часов рабочего машинного цеха и 5 чел/часов рабочего инструментального цеха. Среднемесячная заработная плата рабочих машинного цеха 2001 р., аналогичный показатель по инструментальному цеху – 2501,25 р. Определить фонд оплаты труда, если в следующем месяце предприятие намерено произвести 10 тыс. шт. изделий. (Месячный часовой фонд 166,75 часов)

Задача 4 Составить бюджет продаж и производственных запасов на основе следующих данных. Предприятие, осуществляющее строительную деятельность, заключило договора на 20__ год с пятью крупными заказчиками, в том числе: ЗАО «Березка» 30 млн. р. и ОАО «Орекс» 10 млн. р. Причем условия договора с ЗАО «Березка» предусматривают поставку основных материалов заказчиком, а вспомогательные поставляет предприятие. Договор с ОАО «Орекс» предполагает, что все материалы покупает рассматриваемое строительное предприятие. Основные материалы занимают до 70 % в стоимости работ. Ежемесячно предприятие использует вспомогательных материалов на сумму 100 тыс. р.

Таблица – Исходные данные для составления бюджета продаж и производственных запасов

Исходные показатели	A	B	C	D
Выручка – всего, в том числе:	150	150	150	150
- ЗАО «Березка»;	30	9	30	39
- ОАО «Орекс».	10	10	10	17
Закупка материалов – всего, в том числе	69	69	69	69
- ЗАО «Березка»;	21	0	0	21
- ОАО «Орекс».	7	7	7	7
Вспомогательные материалы	1,2	0,1	1,2	100

Задача 5 Отдел главного конструктора на предприятии занимается вопросами конструкторской подготовки производства новых изделий. Затраты данного отдела 542 тыс. руб./год

В отделе можно обособленно учесть следующие затраты: а)

зарплата инженеров-конструкторов – 420 тыс. руб./год;

б) зарплата техников, занимающихся копированием и размножением технической документации – 72 тыс.руб./год;

в) командировочные расходы, связанные с проведением пусконаладочных работ у заказчиков изделий, – 30 тыс.руб./год;

г) затраты на эксплуатацию компьютеров и множительной техники – 20 тыс. руб./год.

В отделе можно выделить следующие виды деятельности (операционные центры): 1)

расчет технических характеристик изделий;

2) разработка рабочей конструкторской документации;

3) корректировка рабочей документации после испытаний изделий.

Отдел занимается разработкой изделий «X» и «Y», которые своевременно должны быть изготовлены в цехах предприятия, испытаны, переданы заказчику и запущены в эксплуатацию.

На основе хронометражных замеров времени работников, а также их опроса определено распределение времени работников и загрузку оборудования по операционным центрам (табл.).

Таблица Распределение времени по видам деятельности (операционным центрам), %

Показатели	Расчет технических характеристик изделий	Разработка рабочей конструкторской документации	Корректировка рабочей документации после испытаний изделий
Занятость инженеров-конструкторов	38	56	6
Занятость техников	-	100	
Назначение командировок	-	20	80
Загрузка компьютеров и множительной техники	80	15	5

Требуется разнести затраты отдела главного конструктора по двум изделиям.

Задача 6 Компания изготавливает и реализует один вид продукции – изделие «А». Предполагаемая цена реализации на будущий год – 80,00 д.е.

Компания работает по методике «директ-костинг».

Отделом маркетинга представлен следующий прогноз сбыта.

Период (квартал)	1	2	3	4	Всего
Запланированные продажи изделия А	800	700	900	800	3 200

1. На основе анализа предыдущей деятельности установлено, что 70% от запланированного объема продаж оплачивается в течение текущего периода, 28% – в следующем периоде, а оставшиеся 2% – безнадежные долги. Предполагается, что имеющийся объем дебиторской задолженности с прошлого года в сумме 9 500,00 будет погашен в течение первого квартала будущего года.

Разработайте бюджет продаж и график поступления денежных средств.

Таблица № 1. Бюджет продаж

Период (квартал)	1	2	3	4	Всего
Запланированные продажи (ед.)					
Цена за единицу					
Запланированные продажи (д.е.)					

Таблица № 2. График поступления денежных средств

Наименование	Бюджетный период				Итого
	1	2	3	4	
1. Остаток дебиторской задолженности на начало периода					
2. Погашение задолженности прошлого года					
Поступление от продаж каждого периода (д.е.)					

3. Квартал 1					
4. Квартал 2					
5. Квартал 3					
6. Квартал 4					
7. Итого денежных поступлений					
8. Остаток дебиторской задолженности на конец					

2. Предполагается, что наиболее оптимальным является 10%-ный уровень запаса готовой продукции. Запас на конец 4-го квартала определен в размере 100 ед. Запас готовой продукции на начало периода равен конечному запасу предыдущего периода.

Разработайте бюджет готовой продукции на следующий год.

Таблица № 3. Бюджет готовой продукции

Наименование	Бюджетный период				Итого	
	1	2	3	4		
1. Запланированные продажи (ед.)	800	700	900	800	3 200	
2. Желаемый запас ГП на конец периода (ед.)						
3. Запланированный запас ГП на начало (ед.)						
4. Количество единиц ГП, подлежащих изготовлению (ед.)						

3. На производство одного изделия А требуется 3 единицы материала стоимостью 2,00 д.е.

за единицу. Желаемый запас материала на конец периода равен 10% от потребностей следующего периода. Запас материала на конец 4 квартала определен в объеме 250 единиц. Кредиторская задолженность на конец предыдущего года была равна 2 200,00 д.е. Все платежи будут осуществляться по принципу: 50% приобретенных материалов оплачиваются в текущем периоде, а 50% – в следующем.

Осуществите расчет бюджета материальных затрат с учетом графика платежей по погашению задолженности.

Таблица № 4. Бюджет прямых материальных затрат

Наименование	Бюджетный период				Итого
	1	2	3	4	
1. План выпуска продукции (ед.)					
2. Потребность на единицу					
3. Потребность в основных материалах всего (ед.)					
4. Запас материалов на конец					

5. Запас материалов на начало					
6. Всего требуется (ед.)					
7. Стоимость единицы материала (д.е.)					
8. Прямые затраты материала					

Таблица № 5. График оплаты сырья и материалов

Наименование	Бюджетный период				Итого
	1	2	3	4	
1. остаток кредиторской задолженности на начало					
2.Кредиторская задолженность за период					
Выплаты по закупкам периода					
3. Квартал 1					
4. Квартал 2					
5. Квартал 3					
6. Квартал 4					
7. Итого денежных выплат					
8. Кредиторская задолженность на конец периода					

4. Предположим, что на изготовление одного изделия А требуется 5 человеко-часов с оплатой 5,00 д.е. за час. Для упрощения будем также полагать, что задолженность по зарплате отсутствует, и зарплата выплачивается в том же периоде.

Осуществите разработку бюджета затрат на прямой труд.

Таблица № 6. Бюджет затрат на прямой труд

Наименование	Бюджетный период				Итого
	1	2	3	4	
1. План выпуска продукции (ед.)					
2. Прямые затраты труда на изделие в час./ед.					
3. Прямые затраты труда всего в часах					
4. Почасовая тарифная ставка					
5. Прямые затраты труда					
6. Денежные выплаты					

5. Постоянная часть накладных расходов за период равна 6 000,00 д.е. Переменная часть рассчитывается исходя из ставки 2,00 д.е. за каждый час использованного труда основных рабочих. Амортизация за период равна 3 250,00 д.е. Накладные расходы оплачиваются в период возникновения.

Осуществите расчет бюджета накладных расходов.

Таблица № 7

Наименование	Бюджетный период				Итого
	1	2	3	4	
1. Запланированные прямые затраты труда в часах					
2. Ставка переменных накладных расходов					
3. Переменные накладные					
4. Постоянные накладные					
5. Итого накладных расходов					
6. Амортизация					
7. Итого накл. и амортизация					
8. Всего денежных выплат					

6. Бюджет производственных запасов

Данные по удельной производственной себестоимоимости

Таблица № 8

Показатель	Стоимость ед.	Кол-во ед.	Всего
Основные материалы			
Основной труд			
Переменная часть накладных			
Общие переменные произв. расх.			

Таблица № 9. Осуществите бюджет производственных запасов

Показатель	Бюджетный период				Итого
	1	2	3	4	
1. Запас ГП на конец (ед.)					
2. Произв.с/сть единицы					
3. Запас ГП на конец (д.е.)					
4. Запас сырья на конец (ед.)					
5. Стоимость единицы сырья (д.е.)					
6. Запас сырья на конец (д.е.)					

7. Бюджет коммерческих расходов.

Ставки переменных затрат на 1 руб. продаж (в общей сумме 5%):

· комиссионные – 2%

· транспортные расходы – 2%

· премиальные выплаты – 0,5%

· прочие расходы – 0,5%

Затраты на рекламу за период 1 100,00 д.е., зарплата персоналу – 4 000,00 руб. Оплата производится сразу.

Таблица № 10

Показатель	Бюджетный период				Итого
	1	2	3	4	
1. Запланированные продажи (д.е.)					
2. Ставки перем. (суммарн.)					
3. Всего переменных комм.					
4. Постоянные коммерческие расходы. В том числе:					
5. Реклама товара					
6. Оплата торговых агентов					
6. Общие коммерческие					
7. К выплате					

8. Бюджет административных расходов

Все административные затраты для компании являются постоянными. Арендная плата за период равна 350,00 д.е. Предполагается застраховать на год здания и сооружения от пожара, выплатив в первом квартале страховой фирме всю сумму – 280,00 д.е. Зарплата служащих составляет 4 450,00 д.е. за период. В третьем квартале планируется оплата задолженности прошлых периодов в объеме 1 200,00 д.е. Амортизация здания составляет 100,00 д.е. за период. Канцелярские расходы – 5,00 д.е., услуги связи – 10,00 д.е., командировочные расходы – 30,00 д.е., прочие – 5,00 д.е.

Таблица № 11

Показатели	Бюджетный период				Итого
	1	2	3	4	
1. Запланированные продажи (д.е.)					
2. Амортизация					
3. Аренда					
4. Страховка					
5. Зарплата управленцев					
6. Канцелярские расходы					
7. Услуги связи					
8. Командировочные расх.					
9. Прочие расходы					
10. Всего управленческих					
11. К выплате					

9. Плановый Отчет о прибылях и убытках

Разработайте Отчет о прибылях и убытках на основании имеющихся данных. Организация привлекает средства по годовой ставке 20%. В начале второго периода был осуществлен заем на сумму 11 570,00 д.е., а в начале третьего периода – на сумму 4 000,00 д.е.

Получение займов осуществляется в начале периода, а погашение – в начале следующего периода. Проценты начисляются в момент погашения займа.

Таблица № 12

Показатели	Бюджетный период				Итого
	1	2	3	4	
1. Объем продаж (ед.)					
2. Выручка					
3. Производственная себестоимость					
4. Переменные коммерческие					
5. Переменные административн.					
6. Маржинальная прибыль					
7. Произв. накладные постоянн.					
8. Коммерческие постоянные					
9. Административные постоянн.					
10. Операционная прибыль					
11. Проценты к получению					
12. Проценты к уплате					
13. Прибыль до налога					
14. Налог на прибыль (20%)					
15. Чистая прибыль					

10. Плановый Отчет о движении денежных средств

Разработайте Отчет о движении денежных средств, выполнив следующие условия.

Предприятие планирует приобретение основных средств на сумму 24 300,00 во втором квартале. Остаток денежных средств на начало периода планирования составляет 10 000,00 д.е. Выплата налога на прибыль за прошлый год – в 1-м квартале текущего года в сумме 4 000,00 д.е. Таблица № 13. Бюджет денежных средств

Показатели	Бюджетный период			
	1	2	3	4
1. Остаток средств на начало				
Поступление денежных средств от основной деятельности				
2. Выручка от реализации				
3. Авансы полученные				
4. Итого поступлений				
Выплаты денежных средств от основной деятельности				
5. Прямые материалы				
6. Прямой труд				

7. Общепроизводственные расх.				
8. Коммерческие расходы				
9. Управленческие расходы				
10. налог на прибыль				
11. Итого выплат				
12. ЧДДС от основной деятельности				
Денежные потоки по инвестиционной деятельности				
13. Покупка основных средств				
14. Долгосрочные фин. вложения				
15. Реализация основных средств				
16. Реализация финансовых вложений				
17.ЧДДС от инвестиц. деятельности				
Денежные потоки по финансовой деятельности				
18. Получение кредитов				
19. Погашение кредитов				
20.Выплаты процентов за кредит				
21. ЧДДС по финансовой деят.				
22. Остаток средств на конец				

11. Плановый Баланс на будущий период. Таблица № 14

Наименование статьи	На начало	На конец
Актив		
Текущие активы		
Денежные средства	10 000	
Дебиторская задолженность	9 500	
Запасы, в том числе:	3 754	
Наименование статьи	На начало	На конец
материалы	474	
готовая продукция	3 280	
Итого текущих активов	23 254	
Долгосрочные активы		
Основные средства	100 000	
Земля	50 000	
Накопленная амортизация	(60 000)	

Итого постоянных активов	90 000	
Итого активов	113 254	
Пассив		
Текущие пассивы		
Краткосрочные кредиты и займы	–	
Кредиторская задолженность	2 200	
Задолженность перед бюджетом	4 000	
Итого текущих пассивов	6 200	
Долгосрочная задолженность		
Долгосрочные кредиты и займы	–	
Прочие долгосрочные пассивы	–	
Итого долгосрочных пассивов	–	
Собственный капитал		
Акционерный капитал	70 000	
Нераспределенная прибыль	37 054	
Итого собственный капитал	107 054	
Итого пассивов	113 254	

Задача 7. Имеются данные о косвенных затратах машиностроительного предприятия (табл.).

Таблица. Косвенные затраты предприятия в годовом исчислении

Статьи затрат	Затраты
1. Заработная плата вспомогательных рабочих и инспекторов ОТК	6 080 000
Заготовительный цех	1 000 000
Обрабатывающий цех	1 000 000
Сборочный цех	1 500 000
Отдел материально-технического обеспечения	1 100 000
Планово-диспетчерский отдел	1 480 000
2. Вспомогательные производственные материалы	1 420 000
Заготовительный цех	500 000
Обрабатывающий цех	805 000
Сборочный цех	105 000
Отдел материально-технического обеспечения	
Планово-диспетчерский отдел	10 000
Статьи затрат	Затраты
3. Затраты на освещение и обогрев	750 000
4. Содержание пожарной, военизированной и сторожевой охраны	1 000 000
5. Амортизационные отчисления за оборудование	1 650 000
6. Заработная плата аппарата управления предприятием	800 000

Итого накладные расходы:	11 700 000

Имеется также следующая информация

Таблица

Центры затрат	Балансовая стоимость оборудования, руб.	Занимаемая площадь, кв.м.	Число работников	Время труда основных работников	Время работы оборудования
Заготовительный цех	8 000 000	10 000	300	1 000 000	2 000 000
Обрабатывающий цех	5 000 000	5 000	200	1 000 000	1 000 000
Сборочный цех	1 000 000	15 000	300	2 000 000	
Отдел материальн технического обеспечения	500 000	15 000	100		
Планово-диспетчерский отдел	500 000	5 000	100		
Итого	15 000 000	50 000	1 000		

Таблица

Информация о потребляемых материалах

Подразделение	Стоимость потребляемых материалов
Заготовительный цех	4 000 000
Обрабатывающий цех	3 000 000
Сборочный цех	1 000 000
Итого	8 000 000

Распределите накладные расходы по продуктам «А» и «В» и определите затраты на их изготовление, при условии, что:

Продукт «А» имеет прямые издержки в 100 рублей. Он выпускается партиями по 100 единиц в каждой, и каждая единица требует 5 часов нахождения в заготовительном цехе, 10 часов - в обрабатывающем и 10 ч. в сборочном цехе.

Продукт «В» выпускается партиями по 200 единиц, и каждая единица требует 10 часов нахождения в заготовительном цехе, 20 часов – в обрабатывающем цехе и 20 часов в сборочном цехе. На продукт «В» относят 200 рублей прямых издержек.

Деловая ситуация

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

- Ежемесячная выручка от реализации за первые два месяца составит 75 000 у.е., вторые два месяца по 95 000 у.е., последующие два месяца по 100 000 у.е. Оплата будет производиться помесячно двумя платежами в первый месяц 40 %, во второй месяц 60 % в последующие два месяца с момента реализации (например, если реализация произведена в

январе, то первая оплата поступит в феврале в размере 40 % от объема отгруженной продукции, вторая в марте в размере 60 % от объема отгруженной продукции).

- Ежемесячный объем производства равен ежемесячному объему реализации, т.е. в конце месяца не должно оставаться никаких запасов готовой продукции.
- Затраты на сырье составляют 30 % от выручки, закупка сырья производится в начале месяца с оплатой в следующем месяце.
- Затраты на заработную плату составят 25 % от выручки этого же месяца. Заработная плата выплачивается в конце каждого месяца.
- Оплата аренды помещений составит 50 000 у.е. в год и будет выплачиваться авансом в начале каждого года.
- Затраты на коммунальные услуги и электричество составят 35 000 у.е. в год и будут оплачиваться ежемесячно равными частями в конце каждого месяца.
- Прочие затраты составят 12 000 у.е. в месяц и будут оплачиваться ежемесячно равными частями в конце каждого месяца.
- Оборудование для производства мебели будет приобретено в январе за 90 000 у.е. с оплатой в рассрочку в течение 9 месяцев. Амортизация оборудования составит 15 % в год.
- В январе месяце при открытии фабрики собственниками был оплачен уставный капитал в размере 70 000 у.е.

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

- определить экономическую рентабельность бизнеса (рентабельность активов) в течение первых шести месяцев (необходимо дать интерпретацию значения);
- определить порог рентабельности бизнеса (необходимо дать интерпретацию значения);

77 • подготовить бюджет доходов и расходов, а также бюджет движения денежных средств;

- подготовить прогноз баланса.

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

- коммерческая служба может продавать без отсрочки оплаты за готовую продукцию (т.е.

покупатели будут оплачивать продукцию в момент отгрузки), однако это неизбежно приведет к снижению выручки на 28 %;

- банк готов предоставить кредит под 25 % годовых сроком на 3 года с ежемесячной выплатой процентов и основного долга.

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

6.4.4 Вопросы к экзамену по дисциплине «Тактическое планирование и бюджетирование»:

1. Анализ «Затраты - объем – прибыль»
2. Бюджет движения денежных средств.
3. Бюджет доходов и расходов.
4. Бюджет запасов.

5. Бюджет затрат труда.
6. Бюджет материальных затрат.
7. Бюджет продаж.
8. Бюджет производства.
9. Виды бюджетов.
10. Виды планирования и их характеристики
11. Методы распределения косвенных затрат.
12. Методы калькулирования себестоимости.
13. Методы планирования.
14. Операционные бюджеты предприятия и порядок их составления.
15. Основные принципы планирования 16. Планирование бюджета рабочего времени.
17. Планирование маркетинга.
18. Планирование потребности в материальных ресурсах.
19. Планирование потребности в трудовых ресурсах
20. Планирование производственной мощности.
21. Планирование производственной программы
22. Планирование сбыта.
23. Планирование фонда оплаты труда персонала
24. Показатели производительности труда.
25. Понятие и классификация затрат
26. Прибыль: сущность, виды. Планирование прибыли.
27. Производственные факторы и резервы роста производительности труда.
28. Системы учета затрат
29. Структура тактического плана.
30. Сущность и виды рентабельности. Планирование рентабельности.
31. Сущность и назначение бюджетирования.
32. Сущность и функции планирования.
33. Финансовые бюджеты предприятия и порядок их составления.
34. Формы и системы оплаты труда.

6.5. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания.

С целью определения уровня овладения компетенциями, закрепленными за дисциплиной, в заданные преподавателем сроки проводится текущий и промежуточный контроль знаний, умений и навыков каждого обучающегося. Все виды текущего контроля осуществляются на занятиях семинарского типа, практических занятиях. Исключение составляет устный опрос, который может проводиться в начале или конце лекционного занятия в течение 15-20 мин. с целью закрепления знаний терминологии по дисциплине.

Процедура оценивания компетенций обучающихся основана на следующих принципах:

1. Периодичность проведения оценки.
2. Многоступенчатость: оценка (как преподавателем, так и студентами группы) и самооценка обучающегося, обсуждение результатов и комплекс мер по устранению недостатков. 3. Единство используемой технологии для всех обучающихся, выполнение условий сопоставимости результатов оценивания.

4. Соблюдение последовательности проведения оценки: предусмотрено, что развитие компетенций идет по возрастанию их уровней сложности, а оценочные средства на каждом этапе учитывают это возрастание. На первом этапе изучения дисциплины идет накопление знаний обучающихся. На следующем этапе изучения дисциплины делается акцент на

компонентах «уметь» и «владеть» посредством выполнения типовых заданий с возрастающим уровнем сложности. Затем предусматриваются устные опросы с практикоориентированными вопросами и заданиями. На заключительном практическом занятии проводится тестирование по дисциплине.

Основное требование к организации системы оценивания и структуры оценочных средств в отношении компетенций как предмета контроля результатов обучения – это требование измеримости.

Достоверность и сопоставимость оценок достигается за счет учета следующих факторов:

- дидактико-диалектической взаимосвязи результатов образования и компетенций;
- формирование и развитие компетенций через усвоение содержания образовательных программ, самой образовательной средой вуза и используемыми образовательными технологиями;
- необходимость оценивания компетенций в квазиреальной деятельности при условии максимального приближения к ситуации будущей практики;
- использование индивидуальных и групповых оценок, взаимооценки (рецензирования студентами работ друг друга, взаимное оппонирование студентами проектов, исследовательских работ, экспертные оценки группами из студентов, преподавателей, работодателей и др.);
- анализ достижений по итогам оценивания с выявлением положительных и отрицательных индивидуальных и групповых результатов и направлений развития.

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена.

Экзамен выставляется по итогам успешного выполнения заданий текущего контроля. Для получения экзамена необходимо выполнить все задания текущего контроля в соответствующем семестре на оценку не менее чем «удовлетворительно».

К экзамену по учебной дисциплине по представлению преподавателя, ведущего аудиторные занятия, и решению, принятому на заседании кафедры, не допускаются обучающиеся:

1) пропустившие более 50% практических и семинарских занятий;
2) не прошедшие или выполнившие неудовлетворительно контрольные задания по 4 и более темам курса (решение ситуационных задач, прохождение тестирования, анализ исторических источников).

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

а) основная литература

1.Финансовое планирование и бюджетирование: учеб. пособие / В.Н. Незамайкин, Н.А. Платонова, Я.П. Федоров; под ред. В.Н. Незамайкина. — М.: Вузовский учебник: НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 96 с. – (Доступно в ЭБС «Знаниум», режим доступа: https://znanium.com/catalog/product/761324

2.Камышанов П.И. Финансовый и управленческий учет и анализ: учебник / П.И. Камышанов, А.П. Камышанов. — М.: ИНФРА-М, 2016. — 592 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). – (Доступно в ЭБС «Знаниум», режим доступа: (Доступно в ЭБС «Знаниум», режим доступа: https://znanium.com/catalog/product/535217

3. Савкина, Р. В. Планирование на предприятии : учебник для бакалавров / Р. В. Савкина. - 3-е изд., стер. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. — 320 с. - ISBN 978-5-394-03481-7. - Текст : электронный. - URL: (Доступно в ЭБС «Знаниум», режим доступа: https://znanium.com/catalog/product/1093177

б) дополнительная литература

1. Бухалков, М. И. Планирование на предприятии: Учебник / М.И. Бухалков. - 4-е изд., испр. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2019. - 411 с.: (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-003931-2. - Текст : электронный. - URL: (Доступно в ЭБС «Знаниум», режим доступа: https://znanium.com/catalog/product/989384)

2.Дубровин, И. А. Бизнес-планирование на предприятии / Дубровин И.А., - 2-е изд. - Москва :Дашков и К, 2017. - 432 с.: ISBN 978-5-394-02658-4. - Текст : электронный. - URL: (Доступно в ЭБС «Знаниум», режим доступа: https://znanium.com/catalog/product/411352)

3. Либерман, И. А. Планирование на предприятии: Учебное пособие / И.А. Либерман. - 3-е изд. - Москва : ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 205 с. (ВО: Бакалавриат) ISBN 978-5-369-00587-3. - Текст : электронный. - URL: (Доступно в ЭБС «Знаниум», режим доступа: https://znanium.com/catalog/product/504522)

4. Организация и планирование деятельности предприятий сервиса: Учебное пособие / Костюченко Т.Н., Ермакова Н.Ю., Орел Ю.В. - Ставрополь:СтГАУ - "СЕКВОЙЯ", 2017. - 138 с. - Текст : электронный. - URL: (Доступно в ЭБС «Знаниум», режим доступа: https://znanium.com/catalog/product/976597)

5.Планирование на предприятии: Учебник / В.В. Янковская. - М.: НИЦ Инфра-М, 2016. - 425 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). – (Доступно в ЭБС «Знаниум», режим доступа: https://znanium.com/catalog/product/547968

в) программное обеспечение и Интернет-ресурсы

1. Литература для студента http://www.libsib.ru/etika/etika-delovogo-obscheniya/vse-stranitsi
2. Федеральный портал «Российское образование» http://www.edu.ru/
3. Научная электронная библиотека http://elibrary.ru/
4. Операционная система Microsoft Windows
5. Пакет прикладных программ Microsoft Office
6. Правовая система «Консультант плюс»
7. Правовая система «Гарант»

Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)

Информационные технологии используются для представления информации, выдачи рекомендаций и консультирования по оперативным вопросам (электронная почта), также используются мультимедиа-средства (ноутбук, проектор).

В качестве образовательных технологий при изучении дисциплины используются мультимедийные технологии, современные пакеты программных продуктов.

Реализация программы предполагает наличие лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения:

- система «Консультант плюс»,
- система «Гарант».

В ходе проведения занятий рекомендуется использовать компьютерные иллюстрации для поддержки различных видов занятий, подготовленные с использованием Microsoft Office или других средств визуализации материала.

8. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

Реализация программы предполагает наличие:

- аудиторий для лекционных и практических занятий с необходимым оборудованием;

- компьютерного класса, имеющего компьютеры, объединенные сетью с выходом в Интернет;
- лицензионного (операционная система Microsoft Windows, пакет прикладных программ Microsoft Office) и свободно распространяемого программного обеспечения.

В ходе проведения занятий рекомендуется использовать компьютерные иллюстрации для поддержки различных видов занятий, подготовленные с использованием Microsoft Office или других средств визуализации материала.

Доступ к электронным информационным ресурсам осуществляется в компьютерном классе и библиотеке филиала.

9. Особенности организации обучения по дисциплине для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья

9.1. Обучение обучающихся с ограниченными возможностями здоровья при необходимости осуществляется филиалом с использованием специальных методов обучения и дидактических материалов, составленных с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся (обучающегося).

Профессорско-педагогический состав знакомится с психолого-физиологическими особенностями обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, индивидуальными программами реабилитации инвалидов (при наличии). В соответствии с методическими рекомендациями Минобрнауки РФ (утв. 8 апреля 2014 г. N АК-44/05вн) в курсе предполагается использовать социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе. Подбор и разработка учебных материалов производятся с учетом предоставления материала в различных формах: аудиальной, визуальной, с использованием специальных технических средств и информационных систем.

9.2. В целях освоения учебной программы дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья филиал обеспечивает:

1) для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по зрению:
- размещение в доступных для обучающихся, являющихся слепыми или слабовидящими, местах и в адаптированной форме справочной информации о расписании учебных занятий;
- присутствие ассистента, оказывающего обучающемуся необходимую помощь;
- выпуск альтернативных форматов методических материалов (крупный шрифт).

2) для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по слуху:
- присутствие ассистента, оказывающего обучающемуся необходимую помощь.

3) для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата:
- возможность беспрепятственного доступа обучающихся в учебные помещения, туалетные комнаты и другие помещения, а также пребывание в указанных помещениях;
- присутствие ассистента, оказывающего обучающемуся необходимую помощь.

9.3. Образование обучающихся с ограниченными возможностями здоровья может быть организовано как совместно с другими обучающимися, так и в отдельных группах или в отдельных организациях.

9.4. Перечень учебно-методического обеспечения самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.

Учебно-методические материалы для самостоятельной работы обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

№ п/п	Критерии студентов	Формы
1	С нарушением слуха	• в печатной форме • в форме электронного документа
2	С нарушением зрения	• в печатной форме увеличенным шрифтом • в форме электронного документа
3	С нарушением опорно-двигательного аппарата	• в печатной форме • в форме электронного документа

Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся.

9.5 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.

9.5.1 *Перечень фондов оценочных средств, соотнесённых с планируемыми результатами освоения образовательной программы*.

Для студентов с ограниченными возможностями здоровья предусмотрены следующие оценочные средства:

№ п/п	Критерии студентов	Виды оценочных средств	Формы контроля и оценки результатов обучения
1	С нарушением слуха	тест	преимущественно письменная проверка
2	С нарушением зрения	собеседование по вопросам	преимущественно устная проверка (индивидуально)
3	С нарушением опорно-двигательного аппарата	решение письменных тестов, контрольные вопросы	письменная проверка

Студентам с ограниченными возможностями здоровья увеличивается время на подготовку ответов к зачёту/экзамену.

9.5.2 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций

При проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предусматривается использование технических средств, необходимых им в связи с их индивидуальными особенностями.

Процедура оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по дисциплине предусматривает предоставление информации в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для лиц с нарушениями зрения:

- в печатной форме увеличенным шрифтом;
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями слуха:

- в печатной форме;
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме;

- в форме электронного документа.

Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по дисциплине (модулю) обеспечивается выполнение следующих дополнительных требований в зависимости от индивидуальных особенностей обучающихся:

1. инструкция по порядку проведения процедуры оценивания предоставляется в доступной форме (устно, в письменной форме);

2. доступная форма предоставления заданий оценочных средств (в печатной форме, в печатной форме увеличенным шрифтом, в форме электронного документа, задания зачитываются ассистентом);

3. доступная форма предоставления ответов на задания (письменно на бумаге, набор ответов на компьютере, с использованием услуг ассистента, устно).

При необходимости для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов процедура оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю) может проводиться в несколько этапов.

9.6. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

Для освоения дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья предоставляются основная и дополнительная учебная литература в виде электронного документа в фонде библиотеки и/ или в электронно-библиотечных системах.

9.7. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

В освоении дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья большое значение имеет индивидуальная работа. Под индивидуальной работой подразумевается две формы взаимодействия с преподавателем: индивидуальная учебная работа (консультации), т.е. дополнительное разъяснение учебного материала и углубленное изучение материала с теми обучающимися, которые в этом заинтересованы, и индивидуальная воспитательная работа. Индивидуальные консультации по предмету являются важным фактором, способствующим индивидуализации обучения и установлению воспитательного контакта между преподавателем и обучающимся инвалидом или обучающимся с ограниченными возможностями здоровья.

9.8. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Освоение дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья осуществляется с использованием средств обучения общего и специального назначения:

- лекционная аудитория – мультимедийное оборудование, источники питания для индивидуальных технических средств;
- учебная аудитория для практических занятий (семинаров) - мультимедийное оборудование, источники питания для индивидуальных технических средств;
- учебная аудитория для самостоятельной работы – стандартные рабочие места с персональными компьютерами; рабочее место с персональным компьютером, с программой экранного доступа, программой экранного увеличения «экранная лупа» для студентов с нарушением зрения.

В аудитории, где обучаются инвалиды и лица с ограниченными возможностями здоровья, предусмотрены места для обучающихся с учётом ограничений их здоровья.

Программа составлена в соответствии с требованиями ОС ВО ННГУ и ОПОП ВО по направлению 38.03.02 «Менеджмент», направленность образовательной программы «Производственный менеджмент».

Автор: _____

Рецензент: к.э.н., генеральный директор
ООО НЗСМИ «Парацельс» _____ Ягунов А.Е.

Заведующий кафедрой экономики и права к.э.н., доцент _____ Ягунова Н.А.

Программа одобрена на заседании объединенной методической комиссии ИОО и филиалов университета, протокол № 11 от 10.03.2020 года