

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
"Казанский (Приволжский) федеральный университет"
Набережночелнинский институт (филиал)
Экономическое отделение



Утверждаю

Первый заместитель директора
НЧИ КФУ Симонова Л. А.



_____ 20__ г.

подписано электронно-цифровой подписью

Программа дисциплины

Финансовое планирование и бюджетирование Б1.В.ДВ.5

Направление подготовки: 38.03.02 - Менеджмент
Профиль подготовки: Производственный менеджмент
Квалификация выпускника: бакалавр
Форма обучения: на базе СПО
Язык обучения: русский
Год начала обучения по образовательной программе: 2019
Автор(ы): Вячина И.Н.
Рецензент(ы): Жарина Н.А.

СОГЛАСОВАНО:

Заведующий(ая) кафедрой: Бикулов Р. А.
Протокол заседания кафедры No ___ от "___" _____ 20__ г.
Учебно-методическая комиссия Высшей школы экономики и права (Экономическое отделение)
(Набережночелнинский институт (филиал));
Протокол заседания УМК No ___ от "___" _____ 20__ г.

Содержание

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Место дисциплины в структуре основной профессиональной образовательной программы высшего образования
3. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся
4. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий
 - 4.1. Структура и тематический план контактной и самостоятельной работы по дисциплине (модулю)
 - 4.2. Содержание дисциплины
5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)
6. Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю)
 - 6.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы и форм контроля их освоения
 - 6.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания
 - 6.3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы
 - 6.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций
7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)
 - 7.1. Основная литература
 - 7.2. Дополнительная литература
8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимых для освоения дисциплины (модуля)
9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)
10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)
11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)
12. Средства адаптации преподавания дисциплины к потребностям обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья

Программу дисциплины разработал(а)(и) доцент, к.н. (доцент) Вячина И.Н. (Кафедра производственного менеджмента, Экономическое отделение), INVyachina@kpfu.ru

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Выпускник, освоивший дисциплину, должен обладать следующими компетенциями:

Шифр компетенции	Расшифровка приобретаемой компетенции
ОПК-4	Способность осуществлять деловое общение и публичные выступления, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации
ОПК-5	Владение навыками составления финансовой отчетности с учетом последствий влияния различных методов и способов финансового учета на финансовые результаты деятельности организации на основе использования современных методов обработки деловой информации и корпоративных информационных систем
ПК-14	Умение применять основные принципы и стандарты финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, навыков управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета
ПК-18	Владение навыками бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов)
ПК-19	Владение навыками координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками
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

Выпускник, освоивший дисциплину:

Должен знать:

- сущность, функции и основные теории, создающие базу бюджетного планирования;
- современное законодательство, нормативные документы и методические материалы, регулирующие на предприятии финансовую деятельность;
- особенности бюджетного процесса в промышленности;
- основную отечественную и зарубежную литературу по теоретическим вопросам финансового планирования и бюджетирования;
- финансовую среду деятельности российских корпораций.

Должен уметь:

- анализировать и разрабатывать стратегические, тактические и бизнес-планы;
- владеть методами финансового планирования и прогнозирования;
- использовать современные методики оценки эффективности финансовой деятельности и финансовые инструменты на практике;
- использовать современное программное обеспечение для разработки и реализации информационных технологий в бюджетировании.

Должен владеть:

- современными методами сбора, обработки и анализа финансово-экономических данных о хозяйственной деятельности;
- методами и приемами финансового планирования и бюджетирования;
- навыками эффективного составления сводного бюджета промышленной компании;
- навыками формирования стратегии и тактики системы планирования на предприятии;

- методами анализа финансовой отчетности и финансового прогнозирования;
- навыками принятия стратегических и тактических решений на основе данных финансового планирования, обеспечивающим устойчивое финансовое развитие компании.

Должен демонстрировать способность и готовность:

применять результаты освоения дисциплины в профессиональной деятельности.

2. Место дисциплины в структуре основной профессиональной образовательной программы высшего образования

Данная учебная дисциплина включена в раздел "Б1.В.ДВ.5 Дисциплины (модули)" основной профессиональной образовательной программы 38.03.02 "Менеджмент (Производственный менеджмент)" и относится к дисциплинам по выбору.

Осваивается на 4 курсе в 7, 8 семестрах.

3. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Общая трудоемкость дисциплины составляет 6 зачетных(ые) единиц(ы) на 216 часа(ов).

Контактная работа - 36 часа(ов), в том числе лекции - 12 часа(ов), практические занятия - 24 часа(ов), лабораторные работы - 0 часа(ов), контроль самостоятельной работы - 0 часа(ов).

Самостоятельная работа - 172 часа(ов).

Контроль (зачёт / экзамен) - 8 часа(ов).

Форма промежуточного контроля дисциплины: зачет в 7 семестре; зачет в 8 семестре.

4. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

4.1 Структура и тематический план контактной и самостоятельной работы по дисциплине (модулю)

N	Разделы дисциплины / модуля	Семестр	Виды и часы контактной работы, их трудоемкость (в часах)			Самостоятельная работа
			Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	
1.	Тема 1. Сущность и принципы финансового планирования и бюджетирования	7	4	4	0	27
2.	Тема 2. Виды бюджетов и методы их составления	7	4	4	0	27
3.	Тема 3. Финансовая структура организации	7	2	4	0	28
4.	Тема 4. Процесс бюджетирования и его основные этапы	8	1	4	0	30
5.	Тема 5. Операционные и финансовые бюджеты. Технология составления бюджетов	8	1	4	0	30
6.	Тема 6. Проблемы функционирования систем бюджетирования в российских организациях	8	0	4	0	30
	Итого		12	24	0	172

4.2 Содержание дисциплины

Тема 1. Сущность и принципы финансового планирования и бюджетирования

Место финансового планирования в системе планирования на предприятии. Цели и задачи финансового планирования. Факторы, ограничивающие использование финансового планирования в России. Принципы (правила) финансового планирования. Классификация объектов финансового планирования. Результаты финансового планирования. Виды финансового планирования и их взаимосвязь. Классификация методов финансового планирования. Определение и экономическое содержание технологии финансового планирования. Место бюджетирования в управлении финансами. Бюджетирование по центрам финансовой ответственности: показатели вклада отдельных центров ответственности в создании стоимости.

Тема 2. Виды бюджетов и методы их составления

Составные элементы системы бюджетирования. Технология, организация, автоматизация бюджетирования. Методы бюджетирования: метод ?снизу вверх? и ?сверху вниз?, сравнительная характеристика.. Виды бюджетов организации и их классификация. Группировка бюджетов по длительности бюджетного цикла: стратегические и текущие. Группировка бюджетов по их функциональному назначению: операционные и финансовые. Группировка бюджетов по степени их исполнения: плановые, текущие, отчетные.

Тема 3. Финансовая структура организации

Финансовая структура организации и ее компоненты. Использование матрицы взаимодействия ЦФО и МВЗ с целью построения финансовой структуры организации. Бизнес-функции и бизнес-операции, принципы их разграничения. Распределение функций и сфер ответственности между уровнями управления и службами организации. Диагностика финансовой и организационной структуры. Методы диагностики и моделирования бизнес-функций и бизнес-операций. Описание бизнес-процессов ?как есть?. Выявление ?узких мест? и дублирующихся функций в действующей модели бизнес-процессов. Принципы оптимизации финансовой и организационной структуры. Эффективность оптимизации организационной и финансовой структуры.

Тема 4. Процесс бюджетирования и его основные этапы

Общая схема процесса бюджетирования. Компоненты системы бюджетирования и их взаимосвязь: функционал, организация, экономика. Цикл планирования и его основные компоненты. Миссия и стратегия, финансовая и учетная политика организации, как основы бюджетирования. Последовательность составления системы плановых бюджетов по бизнес-процессам: Сбыт-Производство-Снабжение. Этапы составления системы плановых бюджетов. Операционные бюджеты. Финансовые бюджеты. Проблемы консолидации. Цикл учета и контроля исполнения бюджета.

Тема 5. Операционные и финансовые бюджеты. Технология составления бюджетов

Бюджет продаж, бюджет коммерческих расходов: основные показатели, принципы и порядок их формирования. Влияние типа финансовой структуры на показатели бюджета продаж. Особенности формирования бюджета продаж в организациях различных отраслей, сфер деятельности. Бюджеты производственных затрат. Виды производственных бюджетов и их модификации. Производственные бюджеты сформированные по типам (элементам) затрат: бюджет материальных затрат, бюджет заработной платы, бюджет амортизационных отчислений, бюджет управленческих расходов. Бюджет закупок и транспортно-заготовительных расходов.

Тема 6. Проблемы функционирования систем бюджетирования в российских организациях

Классификация проблем внедрения систем бюджетирования в практику управления отечественными организациями. Внутренние системные проблемы организаций. Несогласованность и автономность служб как следствие отсутствия системного взаимодействия с целью реализации стратегии организации. Проблемы обучения персонала. Проблемы автоматизации. Компьютерная логика формирования информации.

5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

Самостоятельная работа обучающихся выполняется по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия. Самостоятельная работа подразделяется на самостоятельную работу на аудиторных занятиях и на внеаудиторную самостоятельную работу. Самостоятельная работа обучающихся включает как полностью самостоятельное освоение отдельных тем (разделов) дисциплины, так и проработку тем (разделов), осваиваемых во время аудиторной работы. Во время самостоятельной работы обучающиеся читают и конспектируют учебную, научную и справочную литературу, выполняют задания, направленные на закрепление знаний и отработку умений и навыков, готовятся к текущему и промежуточному контролю по дисциплине.

Организация самостоятельной работы обучающихся регламентируется нормативными документами, учебно-методической литературой и электронными образовательными ресурсами, включая:

Порядок организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры (утвержден приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 5 апреля 2017 года №301).

Письмо Министерства образования Российской Федерации №14-55-996ин/15 от 27 ноября 2002 г. "Об активизации самостоятельной работы студентов высших учебных заведений"

Положение от 24 декабря 2015 г. № 0.1.1.67-06/265/15 "О порядке проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет""

Положение № 0.1.1.67-06/241/15 от 14 декабря 2015 г. "О формировании фонда оценочных средств для проведения текущей, промежуточной и итоговой аттестации обучающихся федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет""

Положение № 0.1.1.56-06/54/11 от 26 октября 2011 г. "Об электронных образовательных ресурсах федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет""

Регламент № 0.1.1.67-06/66/16 от 30 марта 2016 г. "Разработки, регистрации, подготовки к использованию в учебном процессе и удаления электронных образовательных ресурсов в системе электронного обучения федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет"

Регламент № 0.1.1.67-06/11/16 от 25 января 2016 г. "О балльно-рейтинговой системе оценки знаний обучающихся в федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет"

Регламент № 0.1.1.67-06/91/13 от 21 июня 2013 г. "О порядке разработки и выпуска учебных изданий в федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего профессионального образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет"

6. Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю)

6.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы и форм контроля их освоения

Этап	Форма контроля	Оцениваемые компетенции	Темы (разделы) дисциплины
Семестр 7			
	Текущий контроль		
1	Устный опрос	ОПК-5 , ПК-14	1. Сущность и принципы финансового планирования и бюджетирования
2	Устный опрос	ПК-18 , ПК-19	2. Виды бюджетов и методы их составления 3. Финансовая структура организации
3	Реферат	ОПК-5 , ПК-14	1. Сущность и принципы финансового планирования и бюджетирования
	Зачет		
Семестр 8			
	Текущий контроль		
1	Тестирование	ОПК-5 , ПК-18	4. Процесс бюджетирования и его основные этапы
2	Устный опрос	ПК-18 , ПК-19	5. Операционные и финансовые бюджеты. Технология составления бюджетов
3	Устный опрос	ОПК-5 , ПК-14 , ПК-18	6. Проблемы функционирования систем бюджетирования в российских организациях
	Зачет		

6.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Форма контроля	Критерии оценивания				Этап
	Отлично	Хорошо	Удовл.	Неуд.	
Семестр 7					
Текущий контроль					
Устный опрос	В ответе качественно раскрыто содержание темы. Ответ хорошо структурирован. Прекрасно освоен понятийный аппарат. Продемонстрирован высокий уровень понимания материала. Превосходное умение формулировать свои мысли, обсуждать дискуссионные положения.	Основные вопросы темы раскрыты. Структура ответа в целом адекватна теме. Хорошо освоен понятийный аппарат. Продемонстрирован хороший уровень понимания материала. Хорошее умение формулировать свои мысли, обсуждать дискуссионные положения.	Тема частично раскрыта. Ответ слабо структурирован. Понятийный аппарат освоен частично. Понимание отдельных положений из материала по теме. Удовлетворительное умение формулировать свои мысли, обсуждать дискуссионные положения.	Тема не раскрыта. Понятийный аппарат освоен неудовлетворительно. Понимание материала фрагментарное или отсутствует. Неумение формулировать свои мысли, обсуждать дискуссионные положения.	1 2

Форма контроля	Критерии оценивания				Этап
	Отлично	Хорошо	Удовл.	Неуд.	
Реферат	Тема раскрыта полностью. Продемонстрировано превосходное владение материалом. Используются надлежащие источники в нужном количестве. Структура работы соответствует поставленным задачам. Степень самостоятельности работы высокая.	Тема в основном раскрыта. Продемонстрировано хорошее владение материалом. Используются надлежащие источники. Структура работы в основном соответствует поставленным задачам. Степень самостоятельности работы средняя.	Тема раскрыта слабо. Продемонстрировано удовлетворительное владение материалом. Используются источники и структура работы частично соответствуют поставленным задачам. Степень самостоятельности работы низкая.	Тема не раскрыта. Продемонстрировано неудовлетворительное владение материалом. Используются источники недостаточны. Структура работы не соответствует поставленным задачам. Работа несамостоятельна.	3
	Зачтено		Не зачтено		
Зачет	Обучающийся обнаружил знание основного учебно-программного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы по специальности, справился с выполнением заданий, предусмотренных программой дисциплины.		Обучающийся обнаружил значительные пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустил принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий и не способен продолжить обучение или приступить по окончании университета к профессиональной деятельности без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.		
Семестр 8					
Текущий контроль					
Тестирование	86% правильных ответов и более.	От 71% до 85 % правильных ответов.	От 56% до 70% правильных ответов.	55% правильных ответов и менее.	1
Устный опрос	В ответе качественно раскрыто содержание темы. Ответ хорошо структурирован. Прекрасно освоен понятийный аппарат. Продемонстрирован высокий уровень понимания материала. Превосходное умение формулировать свои мысли, обсуждать дискуссионные положения.	Основные вопросы темы раскрыты. Структура ответа в целом адекватна теме. Хорошо освоен понятийный аппарат. Продемонстрирован хороший уровень понимания материала. Хорошее умение формулировать свои мысли, обсуждать дискуссионные положения.	Тема частично раскрыта. Ответ слабо структурирован. Понятийный аппарат освоен частично. Понимание отдельных положений из материала по теме. Удовлетворительное умение формулировать свои мысли, обсуждать дискуссионные положения.	Тема не раскрыта. Понятийный аппарат освоен неудовлетворительно. Понимание материала фрагментарное или отсутствует. Неумение формулировать свои мысли, обсуждать дискуссионные положения.	2 3
	Зачтено		Не зачтено		
Зачет	Обучающийся обнаружил знание основного учебно-программного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы по специальности, справился с выполнением заданий, предусмотренных программой дисциплины.		Обучающийся обнаружил значительные пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустил принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий и не способен продолжить обучение или приступить по окончании университета к профессиональной деятельности без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.		

6.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

Семестр 7

Текущий контроль

1. Устный опрос

Тема 1

1. Планирование и его сущность и необходимость.
2. Субъекты финансового планирования.
3. Цель планирования. Задачи и функции планирования.
4. Принципы планирования.
5. Координация планов предприятия.
6. Отраслевые особенности планирования
7. Центры финансовой ответственности.
8. Бюджетное управление по центрам ответственности и стимулирования менеджмента.
9. Капитальный бюджет, его формирование и роль в управлении финансами.
10. Виды планирования (классификация планов).

2. Устный опрос

Темы 2, 3

Тема 2.

1. Составные элементы системы бюджетирования.
2. Технология, организация, автоматизация бюджетирования.
3. Методы бюджетирования: метод ?снизу вверх? и ?сверху вниз?, сравнительная характеристика.
4. Виды бюджетов организации и их классификация.
5. Группировка бюджетов по длительности бюджетного цикла: стратегические и текущие.
6. Группировка бюджетов по их функциональному назначению: операционные и финансовые.
7. Группировка бюджетов по степени их исполнения: плановые, текущие, отчетные.
8. Комплексный метод бюджетирования.
9. Жесткие и гибкие бюджеты, сравнительный анализ достоинств и недостатков.
10. Типовой алгоритм составления бюджета.

Тема 3.

1. Финансовая структура организации и ее компоненты.
2. Использование матрицы взаимодействия ЦФО и МВЗ с целью построения финансовой структуры организации.
3. Бизнес-функции и бизнес-операции, принципы их разграничения.
4. Распределение функций и сфер ответственности между уровнями управления и службами организации.
5. Диагностика финансовой и организационной структуры.
6. Методы диагностики и моделирования бизнес-функций и бизнес-операций.
7. Описание бизнес-функций ?как должно быть?.
8. Выявление ?узких мест? и дублирующихся функций в действующей модели бизнес-процессов.
9. Принципы оптимизации финансовой и организационной структуры.
10. Эффективность оптимизации организационной и финансовой структуры.

3. Реферат

Тема 1

1. Сущность понятия планирования. Необходимость планирования в современных условиях .
2. Сущность понятия планирования. Функции и задачи планирования.
3. Понятие бюджетирования. Задачи бюджетирования.
4. Понятие бюджета. Соотношение понятий "план" и "бюджет". Функции бюджета.
5. Классификация бюджетов.
6. Структура бюджетов.
7. Порядок составления бюджетов.
8. Бюджет доходов и расходов: особенности национального формата. Форматы российского и международного стандарта.
9. Стратегия и стратегическое планирование. Этапы стратегического планирования и общие положения.
10. Анализ деловой среды предприятия: характеристика внешней и внутренней среды предприятия.

Зачет

Вопросы к зачету:

1. Значение финансового планирования и бюджетирования в условиях рыночной экономики.
2. Проблемы внедрения бюджетирования на российских предприятиях на современном этапе (общая характеристика и возможные пути решения).
3. Понятие бюджетирования. Задачи бюджетирования.
4. Понятие бюджета. Соотношение понятий ?план? и ?бюджет?. Функции бюджета.
5. Классификация бюджетов.
6. Структура бюджетов.
7. Порядок составления бюджетов.
8. Бюджет доходов и расходов: особенности национального формата. Форматы российского и международного стандарта.

9. Бюджет движения денежных средств. Форматы российского и международного стандарта
10. Расчетный баланс и взаимосвязь основных бюджетов. Финансовые коэффициенты
11. Общий бюджет. Процесс формирования общего бюджета.
12. Операционные бюджеты: виды и основные подходы к формированию
13. Бюджет продаж
14. Бюджет коммерческих расходов
15. Бюджет прямых затрат на материалы
16. Бюджет затрат на оплату труда
17. Бюджет общепроизводственных расходов
18. Бюджет себестоимости, бюджет производства
19. Бюджетный отчет о прибылях и убытках.
20. Структура операционных бюджетов, назначение и требования к составлению (по видам бюджетов).
21. Финансовые бюджеты: бюджет движения денежных средств (по основной, инвестиционной и финансовой деятельности),
22. Бюджет капитальных вложений,
23. Бюджетный бухгалтерский баланс ? структура, назначение, основные требования к составлению
24. Системы корпоративного бюджетирования.
25. Бюджетирование на нулевой основе Таблица ранжирования
26. Сбалансированный бюджет компании
27. Финансовая эффективность бизнеса. Роль доходности активов
28. Методика поиска баланса между тремя группами показателей
29. Организация бюджетирования на предприятии: основные требования, подразделения.
30. Понятие финансовой структуры
31. Центры финансовой ответственности (ЦФО)
32. Центры финансового учета (ЦФУ)

Семестр 8

Текущий контроль

1. Тестирование

Тема 4

Примеры тестовых заданий:

1. Бюджет доходов и расходов позволяет управлять:

- a) ликвидностью;
- b) операционной эффективностью (прибыльностью);
- c) финансовой устойчивостью предприятия.

2. Основные виды бюджетов предприятия:

- a) текущие (операционные), финансовый бюджет;
- b) бюджет общепроизводственных затрат, бюджет продаж;
- c) план движения денежных средств, прогнозный баланс.

3. К числу финансовых бюджетов относятся:

- a) бюджет движения денежных средств, прогнозный баланс;
- b) бюджет продаж, бюджет прямых затрат на оплату труда, бюджет прямых затрат на материалы;
- c) бюджет общепроизводственных накладных расходов, бюджет коммерческих расходов.

4. Сводный бюджет предприятия является сбалансированным если:

- a) обеспечивает высокий уровень текущей эффективности;
- b) обеспечивает положительные плановые финансовые результаты и поддерживает значение показателей финансового состояния на приемлемом уровне;
- c) обеспечивает высокий уровень ликвидности предприятия.

5. Финансовый дефицит это:

- a) отрицательное сальдо денежных потоков;
- b) падение показателей текущей платежеспособности (ликвидности) предприятия ниже нормативных или минимально допустимых;
- c) отрицательное сальдо денежных потоков и падение показателей текущей платежеспособности (ликвидности) предприятия ниже нормативных или минимально допустимых.

6. Для оперативного управления денежными средствами разрабатываются следующие документы:

- a) платежный календарь и реестр платежей;
- b) штатное расписание;
- c) график ввода - выбытия оборудования.

7. Основными финансовыми бюджетами предприятия являются:

- a) бюджет закупок;

- b) бюджет движения денежных средств;
 - c) бюджет доходов и расходов.
8. ?Выходными? результатами бюджетного процесса являются плановые формы сводной финансовой отчетности:
- a) отчет о движении денежных средств;
 - b) отчет о работе подразделений;
 - c) отчет об инвестициях.
9. Иерархическая система центров финансовой ответственности, которым придается определенный статус.
- a) финансовая структура;
 - b) управленческая структура;
 - c) производственная структура.
10. Что отражается в методологическом разделе бюджетной политики
- a) план сбыта продукции;
 - b) методы оценки и принципы формирования плановой себестоимости продукции;
 - c) план закупки материально технических средств.

2. Устный опрос

Тема 5

- 1. Бюджет продаж, бюджет коммерческих расходов: основные показатели, принципы и порядок их формирования.
- 2. Влияние типа финансовой структуры на показатели бюджета продаж.
- 3. Особенности формирования бюджета продаж в организациях различных отраслей, сфер деятельности.
- 4. Бюджеты производственных затрат. Виды производственных бюджетов и их модификации.
- 5. Производственные бюджеты сформированные по типам (элементам) затрат: бюджет материальных затрат, бюджет заработной платы, бюджет амортизационных отчислений, бюджет управленческих расходов.
- 6. Бюджет закупок и транспортно-заготовительных расходов: основные показатели, принципы и порядок их формирования.
- 7. Прочие операционные бюджеты: кредитный бюджет, инвестиционный бюджет, налоговый бюджет - основные показатели и порядок составления. Бюджет движения денежных средств (БДДС): основные показатели и порядок их формирования на основе данных операционных бюджетов и первичной управленческой документации.
- 8. Учет и планирование платежных средств в системе БДДС. Определение приоритетов платежа при составлении бюджета движения денежных средств.
- 9. Управление дебиторской и кредиторской задолженностью с помощью данных БДДС. Бюджет доходов и расходов (БДР).
- 10. Показатели прибыли (дохода) и расходов (затрат), порядок их формирования при различных методах управленческого и бухгалтерского учета в организации. Управление стоимостью на основе БДР.

3. Устный опрос

Тема 6

- 1. Классификация проблем внедрения систем бюджетирования в практику управления отечественными организациями.
- 2. Внутренние системные проблемы организаций.
- 3. Несогласованность и автономность служб как следствие отсутствия системного взаимодействия с целью реализации стратегии организации.
- 4. Проблемы обучения персонала. Проблемы автоматизации. Компьютерная логика формирования информации.
- 5. Требования к программному обеспечению.
- 6. Обзор отечественных и зарубежных систем автоматизации управления ресурсами и финансами: локальные системы, финансово-управленческие системы, интегрированные системы управления ресурсами.
- 7. Позиция поставщиков программного обеспечения.
- 8. Независимый консалтинг (аудит) и его необходимость при разработке и автоматизации систем бюджетирования.
- 9. Перспективы реализации методов бюджетирования в отечественных и зарубежных программно аналитических системах.
- 10. Принципы автоматизации бюджетирования.

Зачет

Вопросы к зачету:

- 1. Центры финансового учета (ЦФУ)
- 2. Места возникновения затрат (МВЗ)
- 3. Диагностика финансовой структуры: методика, критерии выделения центров ответственности и учета, сферы полномочий и ответственности
- 4. Системы консолидации в сводные бюджеты
- 5. Целевые показатели и нормативы ЦФО, ЦФУ и МВЗ

6. Положение о финансовой структуре.
7. Бюджетный цикл и бюджетный период Минимальный бюджетный период
8. Бюджетный контроллинг
9. Последовательность процедур представления, согласования и утверждения бюджета.
10. Схемы составления бюджетов с ЦФО, ЦФУ и МВЗ
11. Положение о бюджетном регламенте
12. Оценка эффективности внедрения и функционирования бюджетирования через систему сбалансированных показателей.
13. Традиционный и рекомендуемый подходы к автоматизации бюджетирования
45. Методика внедрения системы управленческого учета и бюджетирования предприятия
14. Контроль и анализ исполнения бюджета.
15. Бюджетная модель в компаниях различного типа
16. Форматы бюджета Операционный бюджет и его составляющие
17. Форматы бюджета Финансовый бюджет и его составляющие
18. Форматы бюджета Инвестиционный бюджет
19. Сводный бюджет доходов и расходов.
20. Бюджет выплат по финансовой деятельности.
53. Бюджет движения денежных средств.
21. Бюджет по балансовому листу.
22. Классификация затрат для различных целей управленческого учета
23. Эффективные технологии снижения затрат
24. Этапы разработки бюджетов подразделений
25. Представление и защита бюджетов подразделений
26. Скользящее, гибкое бюджетирование

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

В КФУ действует балльно-рейтинговая система оценки знаний обучающихся. Суммарно по дисциплине (модулю) можно получить максимум 100 баллов за семестр, из них текущая работа оценивается в 50 баллов, итоговая форма контроля - в 50 баллов.

Для зачёта:

56 баллов и более - "зачтено".

55 баллов и менее - "не зачтено".

Для экзамена:

86 баллов и более - "отлично".

71-85 баллов - "хорошо".

56-70 баллов - "удовлетворительно".

55 баллов и менее - "неудовлетворительно".

Форма контроля	Процедура оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций	Этап	Количество баллов
Семестр 7			
Текущий контроль			
Устный опрос	Устный опрос проводится на практических занятиях. Обучающиеся выступают с докладами, сообщениями, дополнениями, участвуют в дискуссии, отвечают на вопросы преподавателя. Оценивается уровень домашней подготовки по теме, способность системно и логично излагать материал, анализировать, формулировать собственную позицию, отвечать на дополнительные вопросы.	1	15
		2	20
Реферат	Обучающиеся самостоятельно пишут работу на заданную тему и сдают преподавателю в письменном виде. В работе производится обзор материала в определённой тематической области либо предлагается собственное решение определённой теоретической или практической проблемы. Оцениваются проработка источников, изложение материала, формулировка выводов, соблюдение требований к структуре и оформлению работы, своевременность выполнения. В случае публичной защиты реферата оцениваются также ораторские способности.	3	15

Форма контроля	Процедура оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций	Этап	Количество баллов
Зачет	Зачёт нацелен на комплексную проверку освоения дисциплины. Обучающийся получает вопрос (вопросы) либо задание (задания) и время на подготовку. Зачёт проводится в устной, письменной или компьютерной форме. Оценивается владение материалом, его системное освоение, способность применять нужные знания, навыки и умения при анализе проблемных ситуаций и решении практических заданий.		50
Семестр 8			
Текущий контроль			
Тестирование	Тестирование проходит в письменной форме или с использованием компьютерных средств. Обучающийся получает определённое количество тестовых заданий. На выполнение выделяется фиксированное время в зависимости от количества заданий. Оценка выставляется в зависимости от процента правильно выполненных заданий.	1	15
Устный опрос	Устный опрос проводится на практических занятиях. Обучающиеся выступают с докладами, сообщениями, дополнениями, участвуют в дискуссии, отвечают на вопросы преподавателя. Оценивается уровень домашней подготовки по теме, способность системно и логично излагать материал, анализировать, формулировать собственную позицию, отвечать на дополнительные вопросы.	2	20
		3	15
Зачет	Зачёт нацелен на комплексную проверку освоения дисциплины. Обучающийся получает вопрос (вопросы) либо задание (задания) и время на подготовку. Зачёт проводится в устной, письменной или компьютерной форме. Оценивается владение материалом, его системное освоение, способность применять нужные знания, навыки и умения при анализе проблемных ситуаций и решении практических заданий.		50

7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)

7.1 Основная литература:

- Бухалков М. И. Планирование на предприятии [Электронный ресурс] : учебник / М. И. Бухалков. - Москва: ООО 'Научно-издательский центр ИНФРА-М', 2015. - 411 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-003931-2. - Режим доступа: <http://znanium.com/go.php?id=426964>.
- Планирование на предприятии: Учебное пособие / А.И. Ильин. - 9-е изд., стер. - М.: НИЦ ИНФРА-М; Мн.: Нов. знание, 2014. - 668 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат). (переплет) ISBN 978-5-16-004691-4 . (<http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=405403>)
- Туровец О. Г. Организация производства и управление предприятием [Электронный ресурс] : учебник / О. Г. Туровец. - Москва : ИНФРА-М, 2015. - 506 с. - Для студентов высших учебных заведений. - ISBN 978-5-16-004331-9. - Режим доступа: <http://znanium.com/go.php?id=472411>.

7.2. Дополнительная литература:

- Бухалков М. И. Организация производства на предприятиях машиностроения [Электронный ресурс] : учебник / М. И. Бухалков. - Москва: Издательский Дом 'ИНФРА-М', 2010. - 511 с. - ISBN 978-5-16-003781-3. - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=181443>.
- Иванов Е. А. Бюджетирование в учетно-аналитических системах многоsegmentных организаций [Электронный ресурс] : монография / Е. А. Иванов. - Москва : ООО 'Научно-издательский центр ИНФРА-М', 2013. - 170 с. - ISBN 978-5-16-006720-9. - Режим доступа: <http://znanium.com/go.php?id=405515>.
- Карпова Т. П. Учет, анализ и бюджетирование денежных потоков [Электронный ресурс] : учебное пособие / Т. П. Карпова. - Москва : Вузовский учебник ; Москва : ООО 'Научно-издательский центр ИНФРА-М', 2013. - 302 с. - ISBN 978-5-9558-0243-5. - Режим доступа: <http://znanium.com/go.php?id=363826>.

8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимых для освоения дисциплины (модуля)

- Деловой журнал "Профиль" - www.profil.orc.ru
 Ежедневная деловая газета "Коммерсант" - www.kommersant.ru
 Министерство финансов РФ - www.minfin.ru

9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Вид работ	Методические рекомендации
лекции	<p>В ходе лекционных занятий вести конспектирование учебного материала. Обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве.</p> <p>Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.</p>
практические занятия	<p>рактическое или лабораторное занятие подразумевает несколько видов работ: подготовку сообщения на заданную тему, участие в обсуждении проблемы, затронутой сообщением, выполнение контрольных и тестовых заданий, решение задач по предложенным темам. Сообщение должно занимать по времени не более 5 минут. Основной вид работы на семинаре - участие в обсуждении проблемы. Принципиальной разницы между подготовкой сообщения и подготовкой к обсуждению не существует. Отличие состоит в более тщательной работе с готовым материалом - лучшей его организации для подачи аудитории.</p> <p>Подготовка к практическому занятию начинается с тщательного ознакомления с условиями предстоящей работы, т. е. с обращения к плану семинарских занятий. Определившись с проблемой, привлекающей наибольшее внимание, следует обратиться к рекомендуемой литературе. В семинаре участвует вся группа, а потому задание к практическому занятию следует распределить на весь коллектив. Задание должно быть охвачено полностью и рекомендованная литература должна быть освоена группой в полном объеме.</p> <p>Для полноценной подготовки к практическому занятию чтения учебника крайне недостаточно - в учебных пособиях излагаются только принципиальные основы, в то время как в монографиях и статьях на ту или иную тему поднимаемый вопрос рассматривается с разных ракурсов, достаточно подробно и глубоко. Тем не менее, для того, чтобы должным образом сориентироваться в сути задания, сначала следует ознакомиться с соответствующим текстом учебника - вне зависимости от того, предусмотрена ли лекция в дополнение к данному семинару или нет. Оценив задание и подобрав соответствующую литературу, можно приступать собственно к подготовке к семинару.</p> <p>Если программа занятия предусматривает работу с источником, то этой стороне подготовки к семинару следует уделить пристальное внимание. В сущности, разбор источника не отличается от работы с литературой - то же чтение, конспектирование, обобщение. Готовясь к практическим занятиям, следует активно пользоваться справочной литературой: энциклопедиями, словарями, альбомами схем и др. Владение понятийным аппаратом изучаемого курса является необходимостью.</p> <p>По окончании практического занятия к нему следует обратиться еще раз, повторив выводы, сконструированные на семинаре, проследив логику их построения, отметив положения, лежащие в их основе - для этого в течение семинара следует делать небольшие пометки. Таким образом, практическое занятие не пройдет безрезультатно, закрепление результатов занятия ведет к лучшему усвоению материала.</p>
самостоятельная работа	<p>Самостоятельная работа обучающихся выполняется по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия. Самостоятельная работа подразделяется на самостоятельную работу на аудиторных занятиях и на внеаудиторную самостоятельную работу. Самостоятельная работа обучающихся включает как полностью самостоятельное освоение отдельных тем (разделов) дисциплины, так и проработку тем (разделов), осваиваемых во время аудиторной работы. Во время самостоятельной работы обучающиеся читают и конспектируют учебную, научную и справочную литературу, выполняют задания, направленные на закрепление знаний и отработку умений и навыков, готовятся к текущему и промежуточному контролю по дисциплине.</p>
устный опрос	<p>Устный опрос проводится на практических занятиях. Обучающиеся выступают с докладами, сообщениями, дополнениями, участвуют в дискуссии, отвечают на вопросы преподавателя. Оценивается уровень домашней подготовки по теме, способность системно и логично излагать материал, анализировать, формулировать собственную позицию, отвечать на дополнительные вопросы.</p>

Вид работ	Методические рекомендации
реферат	Реферат представляет собой доклад по определённой теме, составленный на основании информации нескольких источников. Реферат зачитывается на семинаре или конференции (тогда он подкрепляется видеопрезентацией), а может быть написан для повышения оценки. Правильно написанный реферат является формой проверки знаний студента/учащегося по темам курса, пропущенных и не отработанных. Реферат - способ получения дополнительных баллов по предмету, при использовании малоизвестной, актуальной литературы по теме. Определяется уровень оригинальности представляемых материалов: процент минимальной уникальности задаётся при выдаче задания. Правильно написанный реферат не должен повторять пропущенную лекцию. На какую тему написан реферат указывается во введении. Можно выделить актуальность, цель и задачи, предмет и объект исследования. Для этого необходимо выделить 3-4 основных тезиса, которые далее получают развитие. Изложение материала основной части должно происходить последовательно, когда каждое предложение или абзац логически вытекают из предыдущего. Нарушение такой последовательности ухудшает восприятие материала. Писать работу лучше по разделам, а не сразу от начала до конца. Так легко потерять основную мысль, текст оказывается непоследовательным и невнятным для понимания. Перед окончательным оформлением работы исполнителю целесообразно проверить, не нужно ли повысить уникальность. Используются сервисы Антиплагиат.ru, Etxt: они доступны онлайн, бесплатны, отличаются надёжностью.
зачет	Зачет нацелен на комплексную проверку освоения дисциплины. Зачет проводится в устной или письменной форме по билетам, в которых содержатся вопросы (задания) по всем темам курса. Обучающемуся даётся время на подготовку. Оценивается владение материалом, его системное освоение, способность применять нужные знания, навыки и умения при анализе проблемных ситуаций и решении практических заданий.
тестирование	В современном образовательном процессе тестирование как новая форма оценки знаний занимает важное место и требует серьезного к себе отношения. Цель тестирований в ходе учебного процесса студентов состоит не только в систематическом контроле за знанием точных дат, имен, событий, явлений, но и в развитии умения студентов выделять, анализировать и обобщать наиболее существенные связи, признаки и принципы разных исторических явлений и процессов. Одновременно тесты способствуют развитию творческого мышления, умению самостоятельно локализовать и соотносить исторические явления и процессы во времени и пространстве. Лучше начинать отвечать на те вопросы, в правильности решения которых нет сомнений, пока не останавливаясь на тех, которые могут вызвать долгие раздумья. Это позволит успокоиться и сосредоточиться на выполнении более трудных вопросов. Если Вы не знаете ответа на вопрос или не уверены в правильности, следует пропустить его и отметить, чтобы потом к нему вернуться. При подготовке к тесту не следует просто заучивать, необходимо понять логику изложенного материала. Этому немало способствует составление развернутого плана, таблиц, схем, внимательное изучение исторических карт. Большую помощь оказывают опубликованные сборники тестов, Интернет-тренажеры, позволяющие, во-первых, закрепить знания, во-вторых, приобрести соответствующие психологические навыки саморегуляции и самоконтроля. Именно такие навыки не только повышают эффективность подготовки, позволяют более успешно вести себя во время экзамена, но и вообще способствуют развитию навыков мыслительной работы.

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

Освоение дисциплины "Финансовое планирование и бюджетирование" предполагает использование следующего программного обеспечения и информационно-справочных систем:

Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в наличии в электронно-библиотечной системе "ZNANIUM.COM", доступ к которой предоставлен обучающимся. ЭБС "ZNANIUM.COM" содержит произведения крупнейших российских учёных, руководителей государственных органов, преподавателей ведущих вузов страны, высококвалифицированных специалистов в различных сферах бизнеса. Фонд библиотеки сформирован с учетом всех изменений образовательных стандартов и включает учебники, учебные пособия, учебно-методические комплексы, монографии, авторефераты, диссертации, энциклопедии, словари и справочники, законодательно-нормативные документы, специальные периодические издания и издания, выпускаемые издательствами вузов. В настоящее время ЭБС ZNANIUM.COM соответствует всем требованиям федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования (ФГОС ВО) нового поколения.

Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в наличии в электронно-библиотечной системе Издательства "Лань", доступ к которой предоставлен обучающимся. ЭБС Издательства "Лань" включает в себя электронные версии книг издательства "Лань" и других ведущих издательств учебной литературы, а также электронные версии периодических изданий по естественным, техническим и гуманитарным наукам. ЭБС Издательства "Лань" обеспечивает доступ к научной, учебной литературе и научным периодическим изданиям по максимальному количеству профильных направлений с соблюдением всех авторских и смежных прав.

Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в наличии в электронно-библиотечной системе "Консультант студента", доступ к которой предоставлен обучающимся. Многопрофильный образовательный ресурс "Консультант студента" является электронной библиотечной системой (ЭБС), предоставляющей доступ через сеть Интернет к учебной литературе и дополнительным материалам, приобретенным на основании прямых договоров с правообладателями. Полностью соответствует требованиям федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования к комплектованию библиотек, в том числе электронных, в части формирования фондов основной и дополнительной литературы.

11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)

Освоение дисциплины "Финансовое планирование и бюджетирование" предполагает использование следующего материально-технического обеспечения:

Мультимедийная аудитория, вместимостью более 60 человек. Мультимедийная аудитория состоит из интегрированных инженерных систем с единой системой управления, оснащенная современными средствами воспроизведения и визуализации любой видео и аудио информации, получения и передачи электронных документов. Типовая комплектация мультимедийной аудитории состоит из: мультимедийного проектора, автоматизированного проекционного экрана, акустической системы, а также интерактивной трибуны преподавателя, включающей тач-скрин монитор с диагональю не менее 22 дюймов, персональный компьютер (с техническими характеристиками не ниже Intel Core i3-2100, DDR3 4096Mb, 500Gb), конференц-микрофон, беспроводной микрофон, блок управления оборудованием, интерфейсы подключения: USB, audio, HDMI. Интерактивная трибуна преподавателя является ключевым элементом управления, объединяющим все устройства в единую систему, и служит полноценным рабочим местом преподавателя. Преподаватель имеет возможность легко управлять всей системой, не отходя от трибуны, что позволяет проводить лекции, практические занятия, презентации, вебинары, конференции и другие виды аудиторной нагрузки обучающихся в удобной и доступной для них форме с применением современных интерактивных средств обучения, в том числе с использованием в процессе обучения всех корпоративных ресурсов. Мультимедийная аудитория также оснащена широкополосным доступом в сеть интернет. Компьютерное оборудование имеет соответствующее лицензионное программное обеспечение.

Компьютерный класс, представляющий собой рабочее место преподавателя и не менее 15 рабочих мест студентов, включающих компьютерный стол, стул, персональный компьютер, лицензионное программное обеспечение. Каждый компьютер имеет широкополосный доступ в сеть Интернет. Все компьютеры подключены к корпоративной компьютерной сети КФУ и находятся в едином домене.

12. Средства адаптации преподавания дисциплины к потребностям обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья

При необходимости в образовательном процессе применяются следующие методы и технологии, облегчающие восприятие информации обучающимися инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья:

- создание текстовой версии любого нетекстового контента для его возможного преобразования в альтернативные формы, удобные для различных пользователей;
- создание контента, который можно представить в различных видах без потери данных или структуры, предусмотреть возможность масштабирования текста и изображений без потери качества, предусмотреть доступность управления контентом с клавиатуры;
- создание возможностей для обучающихся воспринимать одну и ту же информацию из разных источников - например, так, чтобы лица с нарушениями слуха получали информацию визуально, с нарушениями зрения - аудиально;
- применение программных средств, обеспечивающих возможность освоения навыков и умений, формируемых дисциплиной, за счёт альтернативных способов, в том числе виртуальных лабораторий и симуляционных технологий;
- применение дистанционных образовательных технологий для передачи информации, организации различных форм интерактивной контактной работы обучающегося с преподавателем, в том числе вебинаров, которые могут быть использованы для проведения виртуальных лекций с возможностью взаимодействия всех участников дистанционного обучения, проведения семинаров, выступления с докладами и защиты выполненных работ, проведения тренингов, организации коллективной работы;
- применение дистанционных образовательных технологий для организации форм текущего и промежуточного контроля;

- увеличение продолжительности сдачи обучающимся инвалидом или лицом с ограниченными возможностями здоровья форм промежуточной аттестации по отношению к установленной продолжительности их сдачи:
- продолжительности сдачи зачёта или экзамена, проводимого в письменной форме, - не более чем на 90 минут;
- продолжительности подготовки обучающегося к ответу на зачёте или экзамене, проводимом в устной форме, - не более чем на 20 минут;
- продолжительности выступления обучающегося при защите курсовой работы - не более чем на 15 минут.

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО и учебным планом по направлению 38.03.02 "Менеджмент" и профилю подготовки Производственный менеджмент .