

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

«ТЮМЕНСКИЙ ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
ИНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТА И БИЗНЕСА
Кафедра менеджмента в отраслях ТЭК

УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ И БЮДЖЕТИРОВАНИЕ

Методические указания по изучению
курса и самостоятельной работе студентов всех форм обучения
по направлению 21.04.01 «Нефтегазовое дело» (магистратура)

Составитель: *С.Н.Зольникова, кандидат экономических наук, доцент*

Тюмень
ТИУ
2016

Управление затратами и бюджетирование: методические указания по изучению курса и самостоятельной работе студентов всех форм обучения по направлению 21.04.01 «Нефтегазовое дело» / сост. С.Н.Зольникова, Тюменский индустриальный университет.– Тюмень: Издательский центр БИК ТИУ 2016.– 28 с.

Методические указания по изучению курса и самостоятельной работе студентов всех форм обучения по направлению 21.04.01 «Нефтегазовое дело» рассмотрены и рекомендованы к изданию заседанием кафедры Менеджмента в отраслях ТЭК от 18 ноября 2016 года, протокол № 4.

Аннотация

Приведено содержание основных тем дисциплины, указан перечень тем и содержание практических занятий. Представлены вопросы для самоконтроля. Отражены темы для углубленного самостоятельного изучения.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1. Цели и задачи изучения дисциплины	4
2. Содержание разделов и тем учебной дисциплины	5
3. Знания, умения и навыки, формируемые в процессе обучения	7
4. Тематический план по видам учебных занятий	8
4.1. Тематический план дисциплины	8
4.2. Тематический план занятий, проводимых в интерактивной форме	8
5. Методические указания по организации процесса изучения дисциплины	10
5.1. Методические указания к практическим занятиям	10
5.2. Критерии оценки работы студентов	13
5.3. Рейтинговая оценка знаний студентов	14
6. Методические указания по организации самостоятельной работы	15
6.1. Содержание самостоятельной работы	15
6.2. Задания для индивидуальной работы студентов	16
6.3. Вопросы для углубленного изучения отдельных тем	18
6.4. Критерии оценки самостоятельной работы студентов	18
7. Словарь основных терминов	19
8. Список рекомендуемой литературы	26

ВВЕДЕНИЕ

Курс «Управление затратами и бюджетирование» разработан в соответствии с требованиями, предъявляемыми федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования к выпускникам в области экономики и управления на предприятиях.

В современных условиях хозяйствования промышленные предприятия вынуждены искать более эффективные методы планирования и контроля за результатом финансово-хозяйственной деятельности. Одним из них является бюджетирование, обеспечивающее высшее руководство точной, полной, своевременной информацией о реализации мероприятий по достижению целей развития хозяйствующего субъекта. Фундаментом эффективного бюджетирования является налаженная системы управления затратами, регулярный анализ эффективности использования затрат, учета факторов, влияющих на их уровень. Наличие системы бюджетного управления позволяет повысить финансово-экономическую эффективность предприятия, обеспечить его финансовую устойчивость и, как следствие, позволяет предприятию сохранить и усилить позицию на рынке и легко адаптироваться к постоянно меняющимся условиям внешней среды. В связи с этим, курс «Управление затратами и бюджетирование» представляет особую ценность при подготовке студентов – магистров экономико-управленческого профиля.

Курс «Управление затратами и бюджетирование» включает вопросы классификации затрат, подходов к их оценке, механизма управления теоретические и методические вопросы внутрифирменного бюджетирования: сущность и типология бюджетов, методы разработки и консолидации бюджетов различных уровней, технология проведения план-факт анализа, организационные вопросы постановки бюджетирования на предприятии. Структура курса представлена лекционными и практическими занятиями, формой итоговой аттестации является зачет.

В результате изучения курса студент должен обладать следующими профессиональными компетенциями:

- способностью осуществлять расчеты по проектам, технико-экономического и функционального-стоимостного анализа эффективности проектируемых аппаратов, конструкций, технологических процессов (ПК-10);

-способностью проводить экономический анализ затрат и результативности технологических процессов и производств (ПК-12).

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина «Управление затратами и бюджетирование» имеет своей **целью** приобретение слушателями теоретических и практических

навыков управления затратами, формирование представлений о назначении, организации бюджетирования на предприятии, постановки бюджетного управления.

В качестве **основных задач** курса определены:

- понимание студентами сущности и необходимости управления затратами в современных условиях;

- ознакомление с методическими основами применения основных инструментов анализа и управления затратами;

- приобретение студентами практических навыков в области бюджетного управления, в частности формирование, анализ бюджета предприятия и контроль за его исполнением;

- изучение стратегии гибкого развития предприятия в условиях конкуренции и нестабильности;

- ознакомление с технологией бюджетирования, позволяющей принимать комплексные решения для обеспечения гибкого развития предприятия.

Дисциплина Б.1.В.11 «Управление затратами и бюджетирование» относится к вариативной части учебного плана подготовки магистров по направлению 21.04.01 «Нефтегазовое дело». Наличие знаний у студента по дисциплинам «Методы исследования в менеджменте», «Организация исследовательской деятельности», «Современные проблемы науки и производства» поможет в усвоении дисциплины «Управление затратами и бюджетирование». Полученные знания могут быть в дальнейшем использованы при изучении дисциплин учебного плана, например, «Разработка управленческих решений», «Операционный менеджмент», «Стратегический менеджмент и бизнес-планирование».

2. СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ И ТЕМ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица № 2.1

Содержание разделов учебной дисциплины

№ п/п	Наименование темы дисциплины	Содержание тем дисциплины
1	2	3
1.	Основы управления затратами	Механизм управления затратами. Объекты управления затратами: предприятия, центры ответственности, места возникновения затрат. Иерархия уровней управления затратами. Показатели для оценки эффективности затрат. Учет, распределение и анализ накладных расходов. Калькулирование себестоимости продукции, работ, услуг. Используемые группировки затрат. Методы учета затрат.
2.	Концепция бюджетирования	Бюджетирование как инструмент в «гибком развитии» предприятия. Особенности современного отечественного планирования. Три составные части бюджетирования: технология бюджетирования, организация, автоматизация.

Продолжение табл. №2.1

1	2	3
		<p>Бюджет, бюджетирование: понятие, цели, задачи, области применения. Функции бюджета. Условия успешного формирования, внедрения и функционирования бюджетирования.</p> <p>Виды бюджетов предприятия: основные, операционные, вспомогательные и дополнительные, их назначение. Типология внутрифирменных бюджетов. Требования к форматам бюджетов. План-факт анализ и принципы его проведения. Схема бюджетного управления.</p>
3.	Технология бюджетирования	<p>Информационная база бюджетирования. Используемые формы. Этапы разработки. Методы составления. Последовательность составления бюджетов. Структура бюджета. Процесс разработки бюджета и методика формирования.</p> <p>Отражение в бюджете доходов от реализации продукции. Отражение в бюджете внереализационных операций и прочих доходов.</p> <p>Формирование затрат на производство в бюджете предприятия. Расчет затрат на производство без учета изменения оборотных средств. Планирование изменения потребности предприятия в оборотных средствах. Изменение запасов сырья, материалов, полуфабрикатов и незавершенного производства. Изменение остатков готовой продукции. Затраты, непосредственно связанные с производством продукции.</p> <p>Взаимосвязь основных показателей финансово-экономической деятельности предприятия и амортизации. Учет затрат на содержание основных фондов. Основные рычаги управления величиной амортизационных отчислений. Оптимизация величины амортизационных отчислений при формировании бюджета.</p> <p>Риски, влияющие на выполнение бюджета. Алгоритм оценки риска. Оценка риска потери доходов с использованием метода моделирования процессов. Оценка вероятности выполнения бюджета. Разработка варианта бюджета, учитывающего возможные потери.</p>
4.	Организация бюджетирования	<p>Назначение, основной принцип бюджетного регламента. Составные элементы бюджетного регламента: бюджетный период, график бюджетирования, бюджетный цикл, бюджетный контроллинг.</p> <p>Определение субъектов бюджетного процесса. Распределение функций в бюджетировании. Порядок взаимодействия служб при составлении бюджетов. График документооборота. Моделирование процедур взаимодействия компонентов финансовой структуры компании.</p> <p>Классификация компьютерных программ, пригодных для</p>

Окончание табл. №2.1

1	2	3
		постановки бюджетирования: их достоинства и недостатки. Требования к компьютерным программам по бюджетированию. Проблемы автоматизации бюджетирования.

3. ЗНАНИЯ, УМЕНИЯ И НАВЫКИ, ФОРМИРУЕМЫЕ В ПРОЦЕССЕ ОБУЧЕНИЯ

В результате изучения дисциплины «Управление затратами и бюджетирование» предполагает овладение студентами следующими общекультурными и профессиональными компетенциями:

знать: назначение бюджетирования; виды бюджетов; классификацию и характер поведения затрат, принципы и методы калькулирования; основы управления по центрам ответственности; иметь представление о методологии бюджетного управления на предприятии; иметь представление об инструментальных средствах, используемых при разработке системы бюджетирования; иметь представление о регламенте бюджетирования; последовательность постановки бюджетирования в компании.

уметь: формировать основные виды бюджетов; разрабатывать финансовую структуру; разрабатывать бюджетную структуру; разрабатывать регламент бюджетного планирования; владеть методами управления на основе знаний бухгалтерского учета, умения построить и использовать управленческий учет для принятия решений, учитывать и контролировать затраты; дифференцировать суммарные издержки на постоянную и переменную части; проводить анализ безубыточности, распределять косвенные расходы; анализировать себестоимость продукции и принимать обоснованные решения по повышению эффективности затрат.

демонстрировать способность и готовность: к обоснованному использованию методики бюджетирования; к учету и распределению различными приемами накладных расходов, навыками формирования операционных и финансовых бюджетов предприятия; использованию методики постановки системы бюджетного управления на предприятии; инструментальных средств разработки системы бюджетирования (MS); использованию современным аналитическим инструментарием менеджмента, методологией системного подхода к организации, количественными методами в управлении, методами диагностики, анализа и решения проблем; использованию методов формирования текущих планов и календарных графиков осуществления операций; формированию финансовых целей и стратегии фирмы, оценке издержек производства с управленческой точки зрения, увязки деятельности предприятия с макро- и микроэкономическими факторами; разработке вариантов управленческих решений и обоснованию их выбора на основе критериев социально-

экономической эффективности; эффективно исполнять должностные обязанности по бюджетному управлению – планированию и учету деятельности предприятия по центрам финансовой ответственности в формате бюджетов.

4. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН ПО ВИДАМ УЧЕБНЫХ ЗАНЯТИЙ

4.1. Тематический план дисциплины

Таблица №4.1

Разделы (модули) и темы дисциплины и виды занятий

№ п/п	Наименование разделов дисциплины	Лекц., час	Практ. зан., час.	Лаб. зан., час.	Семинары, час.	СРС, час.	Всего, час.
1.	Основы управления затратами	2/1/1	4/1/1	-		4	10/2/2
2.	Концепция бюджетирования	4/1/1	2/2/2	-		12	18/3/3
3.	Технология бюджетирования	6/1/1	8/3/3	-		10	24/4/4
4.	Организация бюджетирования	4/1/1	2/2/2	-		14	20/3/3
Всего:		16/4/4	16/8/8	-	-	40	72/12/12

4.2 Тематический план занятий, проводимых в интерактивной форме

По дисциплине «Управление затратами и бюджетирование» 10 часов аудиторных занятий проводится в интерактивной форме. Интерактивные технологии и инновационные методы направлены на повышение качества подготовки путем развития у обучающихся творческих способностей и самостоятельности (методы проблемного обучения, исследовательские методы, тренинговые формы, рейтинговые системы обучения и контроля знаний и др.). Нацелены на активизацию творческого потенциала и самостоятельности обучающихся.

Цель вынесения отдельных тем курса для изучения в интерактивной форме состоит:

- в создании комфортных условий обучения, при которых бакалавр чувствует свою успешность, свою интеллектуальную состоятельность, что делает продуктивным сам процесс обучения;
- создать теоретическую и практическую базу для эффективного ее применения в профессиональной деятельности после окончания обучения.

Задачами интерактивных форм обучения являются:

- повышение эффективности усвоения учебного материала;

- самостоятельный поиск обучающимися путей и вариантов решения поставленной учебной задачи (выбор одного из предложенных вариантов или нахождение собственного варианта и обоснование решения);

- установление воздействия между студентами, обучение работать в команде, проявлять терпимость к любой точке зрения, уважать право каждого на свободу слова, уважать его достоинства;

- выход на уровень осознанной компетентности бакалавра.

Методы интерактивных форм обучения являются:

- диалогический (изложение материала в форме беседы с вопросами и ответами);

- эвристический (частично поисковый) (под руководством преподавателя обучающиеся рассуждают, решают возникающие вопросы, анализируют, обобщают, делают выводы и решают поставленную задачу);

- исследовательский (обучающиеся самостоятельно добывают знания в процессе разрешения проблемы, сравнивая различные варианты ее решения);

- работа в малых группах (решение определенных образовательных задач в рамках небольших групп с последующим обсуждением полученных результатов).

В таблице №4.2 представлены темы дисциплины, запланированные к изучению в интерактивной форме.

Таблица №4.2

Разделы (модули) и темы дисциплины, запланированные к изучению в интерактивной форме

№ п/п	Наименование семинаров, практических и лабораторных работ	Интер. зан., час.	Методы преподавания
1.	Назначение бюджетирования	2/0,4/0,4	Дискуссия, диалог
2.	Формирование основного бюджета предприятия	2/0,4/0,4	Презентация, дискуссия, работа в малых группах
3.	Выбор базы распределения накладных расходов	2/0,4/0,4	Дискуссия, диалог, работа в малых группах
4.	Определение финансовой структуры компании	2/0,4/0,4	Дискуссия, работа в малых группах
	Определение технологии бюджетирования	2/0,4/0,4	Дискуссия, работа в малых группах
5.	Формирование регламента	2/0,4/0,4	Презентация, дискуссия, работа в малых группах
Всего		10/2/2	

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЦЕССА ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

В процессе освоения курса студенты должны не только посещать лекционные и практические аудиторные занятия, но и самостоятельно изучать специальную литературу по управлению ресурсами коммерческого предприятия. В этой связи следует отметить, что не менее 50% времени от общего времени на изучение дисциплины потребуется на работу с различными источниками: периодической литературой, учебниками, Интернет ресурсами и т.д. Для облегчения освоения дисциплины и закрепления знаний ниже представлен перечень наиболее значимых вопросов. Кроме того, по выявленным проблемам управления ресурсами отечественных предприятий, слушатель имеет возможность подготовить научную статью для публикации в открытой печати.

В процессе изучения курса «Управление затратами и бюджетирование», а также при подготовке к текущим аттестациям студентам рекомендуется использовать материалы, представленные в системе EDUCON. Доступная в EDUCONE тестовая база позволит студентам самостоятельно пройти входное тестирование и оценить уровень имеющихся знаний, необходимых для изучения курса. Помимо этого студенты могут проходить тренировочное тестирование в течение всего семестра и при подготовке к текущим аттестациям.

5.1 Методические указания к практическим занятиям

Таблица №5.1

Содержание практических занятий

№ п/п	№ раздела (модуля) и темы дисцип.	Наименование семинаров, практических и лабораторных работ	Трудоемкость (часы)	Цель, содержание занятия	Методы преподавания
1	2	3	4	5	6
1.	1	Назначение бюджетирования	2/0,4/0,4	Приобретение практических навыков по формированию целей бюджетирования, возможных показателей деятельности в соответствии с текущими целями предприятия	Разбор практических ситуаций, case-study, работа в малых группах
		Формирование основного бюджета предприятия (сквозная задача):	1/0,4/0,4	Приобретение практических навыков расчета основных бюджетов, формирование форматов бюджетов	Case-study, выполнение расчетно-аналитических заданий

Продолжение табл. №5.1

1	2	3	4	5	6
3	2	Расчет бюджета продаж	1/0,4/0,4	Расчет объема продаж в плановом периоде в двух вариантах: по первому варианту объем продаж в плановом периоде определяется при помощи линии; по второму варианту объем продаж определяется на основании показателя темпа роста, полученный путем усреднения	выполнение расчетно - аналитических заданий
4	2	Расчет бюджета производства	0,5/0,4/0,4	Приобретение практических навыков расчета прогнозных значений объема производства, соответствующий прогнозируемому объему продаж и необходимой величине материальных запасов.	выполнение расчетно - аналитических заданий
5	2	Расчет бюджета производственных запасов	0,5/0,4/0,4	Расчет оптимальной величины запасов, необходимой для обеспечения производственного процесса	выполнение расчетно - аналитических заданий
6	2	Расчет бюджета прямых затрат на материалы	0,5/0,4/0,4	Приобретение практических навыков формирования бюджета прямых затрат на материалы на основе данных об объемах производства и данных о прямых материальных затратах.	выполнение расчетно - аналитических заданий
7	2	Расчет бюджета прямых затрат на оплату труда	0,5/0,4/0,4	Приобретение практических навыков оценки общих расходов а оплату труда на основе данных о количестве отработанных в производстве часов и среднего уровня почасовой оплаты труда	выполнение расчетно - аналитических заданий
8	2	Расчет бюджета производственных накладных расходов	1/0,4/0,4	Приобретение практических навыков расчета планового уровня общепроизводственных	выполнение расчетно - аналитических заданий

				расходов на основе их предварительной	
--	--	--	--	---------------------------------------	--

Продолжение табл. №5.1

1	2	3	4	5	6
				дифференциации на постоянную и переменную часть с использованием одного из методов: графического, минимакса или наименьших квадратов	
9.	2	Расчет бюджета коммерческих расходов	1/0,4/0,4	Приобретение практических навыков формирования бюджета коммерческих расходов с использованием метода планирования "от достигнутого", на основании которого предполагается корректировка затрат отчетного периода на ожидаемый уровень инфляции и изменение объемов реализации продукции	выполнение расчетно - аналитических заданий
10.	2	Расчет бюджета доходов и расходов	2/0,6/0,6	Приобретение практических навыков формирования формата бюджета доходов и расходов, осуществляя дифференциацию статей на постоянные и переменные.	выполнение расчетно - аналитических заданий
11.	2	Расчет бюджета движения денежных средств	2/0,6/0,6	Приобретение практических навыков формирования бюджета движения денежных средств на основе данные по бюджету продаж, различным бюджетам производственных и текущих расходов, а также по инвестиционному бюджету, учитывая предварительно смоделированную схему поступления денежных средств.	выполнение расчетно - аналитических заданий
12.	2	Расчет бюджета по балансовому листу	1/0,4/0,4	Приобретение практических навыков формирования расчетного баланса по укрупненной номенклатуре статей, отражающей наиболее важные виды активов и пассивов	выполнение расчетно - аналитических заданий
13.	2	Расчет инвестиционного бюджета	1/0,4/0,4	Приобретение практических навыков формирования инвестиционного бюджета в соответствие с планами развития предприятия	выполнение расчетно - аналитических заданий

14.	1,2	Оценка результатов и подведение итогов	2/-/-	Поведение итогов работы. Обоснование целесообразного варианта деятельности предприятия	работа в группах, защита работы
-----	-----	--	-------	--	---------------------------------

Окончание табл. №5.1

1	2	3	4	5	6
15.	2	Определение финансовой структуры компании	2/0,6/0,6	Определение структуры центров ответственности на основе структуры организации в соответствии с целями деятельности предприятия.	Case-study, работа в группах
16.	3	Определение технологии бюджетирования	1/0,4/0,4	Разработка последовательности действий постановки бюджетирования в организации	Case-study, работа в группах
17.	1,3	Определение форматов основных бюджетов	1/-/-	Приобретение практических навыков разработки форматов бюджетов в соответствие с целями организации и спецификой деятельности	Case-study, работа в группах
18.	3	Осуждение вопросов, связанных с формированием регламента бюджетирования	1/0,2/0,2	Обсуждение вопросов, связанных с необходимостью формирования внутренних нормативных документов компании, в которых отражаются права и обязанности всех участвующих в бюджетировании подразделений, формы и сроки предоставляемой информации, возможные получатели промежуточных и результирующих документов.	Case-study, работа в группах
Итого:			16/8/8		

5.2.Критерии оценки работы студентов

При оценке результатов работы студентов на практических занятиях учитываются:

- своевременность подготовки материала;
- точность и полнота подготовленного материала;
- привлечение знаний из других областей;
- умение аргументировать свои заключения, выводы;
- умение презентации подготовленного материала.

При подведении итогов групповой работы преподаватель отмечает: достигнуты ли поставленные цели и задачи, положительные стороны

представленных материалов и принятых решений, эффективность организации работы в творческих группах. Он определяет уровень знаний, умений, навыков и компетенций студентов по рассматриваемой ситуации, характеризует активность участников, выделяет основные практические задачи, которые необходимо учесть студентам в будущей профессиональной деятельности. По возможности отмечается вклад каждого участника в решении конкретной задачи.

5.3. Рейтинговая оценка знаний студентов

Формой итоговой аттестации по дисциплине «Управление затратами и бюджетирование» является зачет. Для получения зачета предусмотрены следующие виды контрольных мероприятий, представленные в таблице №5.2.

Таблица №5.2

Рейтинговая система оценки
по курсу «Управление затратами и бюджетирование»
(Максимальное количество баллов)

1-ый срок предоставления результатов текущего контроля	2-ой срок предоставления результатов текущего контроля	3-ой срок предоставления результатов текущего контроля	Итого
0-30	0-30	0-60	100

Виды контрольных мероприятий для получения зачета по курсу представлены в табл. №5.3

Таблица №5.3

Виды контрольных мероприятий для сдачи зачета

№	Виды контрольных мероприятий	Баллы	№ недели
1	2	3	4
1	Работа на практических занятиях (расчетно-аналитические задания с элементами СРС, устный опрос)	0-20	1-6
2	Тестирование промежуточное	0-10	3,4
ИТОГО (за раздел, тему, ДЕ)		0-30	
3	Работа на практических занятиях (расчетно-аналитические задания с элементами СРС, устный опрос)	0-20	7-12
4	Тестирование промежуточное	0-10	7-12
ИТОГО (за раздел, тему, ДЕ)		0-30	
5	Работа на практических занятиях (расчетно-аналитические задания с элементами СРС, устный опрос)	0-10	13-18
6	Тестирование промежуточное	0-10	13-18
7	Тестирование итоговое	0-10	16,17
ИТОГО (за раздел, тему, ДЕ)		0-40	-
8	Поощрения: Участие в научно – практической конференции	0-5	1-17

	(выступление с докладом), олимпиаде по дисциплине с получением призового места		
9	Подготовка доклада по одной из тем углубленного изучения дисциплины	0-5	1-17
ВСЕГО		0-100	-

6. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОРГАНИЗАЦИИ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

6.1. Содержание самостоятельной работы

Самостоятельная работа студентов (СРС) обеспечивает подготовку обучающихся к практическим занятиям, промежуточным и итоговой аттестации по курсу. Внеаудиторная СРС - это вид учебных занятий, в процессе которых студенты, руководствуясь непосредственной помощью преподавателя или соответствующей методической литературой, самостоятельно углубляют и совершенствуют приобретенные на аудиторных занятиях знания, умения и опыт учебно-познавательной деятельности, выполняя во внеаудиторное время учебные контрольные задания, способствующие развитию их интеллектуальной активности и познавательной самостоятельности как черт личности.

Самостоятельная работа студентов является важнейшей составной частью учебной работы и предназначена для достижения следующих целей:

- закрепление и углубление полученных знаний, умений и навыков;
- подготовка к предстоящим занятиям;
- формирование культуры умственного труда и самостоятельности в поиске и приобретении новых знаний.

К видам заданий для внеаудиторной самостоятельной работы относятся:

- чтение текста (основной и дополнительной литературы);
- решение практического инструментария;
- выполнение индивидуальных заданий с их последующей защитой и др.

Виды и объемы самостоятельной работы по курсу «Управление ресурсами организации», а также виды ее контроля представлены в таблице №6.1.

Таблица №6.1
Виды самостоятельной работы студентов по курсу

№ п/п	№ раздела(модуля) и темы	Наименование темы	Трудоемкость (час.)*	Виды контроля
-------	--------------------------	-------------------	----------------------	---------------

1	2	3	4	5
1	Раздел 3	Подготовка материалов для практического занятия и выполнения задания «Формирование основного бюджета»	6	Устная защита
2	Раздел 4	Подготовка информационной базы для практического занятия и выполнения задания «Организация бюджетных процессов»	6	Устная защита
	Раздел 3	Подведение итогов работы и подготовка к защите комплексной работы		Презентация
3	Раздел 3	Выполнение учебного расчетного задания	7	Устная защита
4	Раздел 1-4	Углубленное изучение отдельных тем (обзор литературы, проведение расчетов подготовка презентации, оформление работы)	15	Доклад, устная защита
5	Раздел 1-4	Подготовка к текущей аттестации	4	Тест
7	Раздел 1-4	Консультации в группе перед итоговой аттестацией	4	Тест
	Итого		40	

6.2. Задания для индивидуальной работы студентов

Для успешного усвоения студентами материала по курсу «Управление затратами и бюджетирование» предусмотрена индивидуальная работа с целью закрепления теоретических знаний, полученных в процессе изучения курса.

Представленные ниже задания предполагают выполнение комплексных задач с составлением всей последовательности бюджетов, начиная с бюджета продаж, результатом расчета которых является основной бюджет. Наиболее целесообразным представляется оформление каждого бюджета задания на отдельном листе MS Excel, созданных в одном файле. Благодаря ссылкам между консолидирующими статьями бюджетов, расположенных на соответствующих листах, достигается их взаимосвязь, комплексность, возможность изменения статей ранее составленных бюджетов при автоматическом пересчете последующих бюджетов с целью оптимизации результата.

Задание. Фирма "Конструкционные материалы" производит две модели строительных конструкций. Ожидаемая цена продажи в 2000 году модели А равна 50\$ (объем продаж – 2000 изделий), модель В будет продаваться за 90\$, ожидаемый объем продаж – 3000 изделий. К концу планового 2000 года фирма должна иметь на складе 50 изделий модели А и 100 изделий модели В. Фактические остатки готовой продукции на начало

планового периода составили 200 изделий А и 300 изделий В, при этом стоимость запасов готовых изделий составила 24000\$.

При производстве изделий фирма использует материал М11 (стоимость закупки 1\$ за 1 кг) и материал М12 (стоимость закупки 2\$).

Нормы расхода и остатков материалов, а также трудоемкость производства представлены в таблице №6.2.

Таблица №6.2.

Нормы расхода и остатков материалов

	Изделие А	Изделие В
Нормы расхода, кг/шт		
М11	2	1
М12	5	10
Остатки материалов, кг:		
на начало планового периода	2000	3000
на конец планового периода	800	1500
Трудоемкость производства (в человеко-часах труда основного производственного персонала)	4	5

Оплата часа работы основного производственного персонала 2\$ в час.

Амортизация основных фондов составит в плановом году 40000\$, расходы на коммунальные услуги 30000\$, затраты на содержание системы производственного контроля 15000\$, оплата вспомогательного производственного персонала 20000\$.

Расходы, обеспечивающие сбыт производимой продукции и управление фирмой в целом, будут в плановом году характеризоваться следующими показателями:

Таблица №6.3.

Планируемые показатели расходов

Показатели	Значение
Аренда офиса	5000
Зарплата руководителей	15000
Сбытовые расходы	25000
Прочие расходы управления	3000
Комиссионные расходы	5000
Реклама	10000
Зарплата офиса	20000

По итогам деятельности предприятия за отчетный год составлен баланс (табл.№6.4) и предполагается следующее движение денежных средств в планируемом периоде (табл №6.5).

Таблица №6.4.

Баланс предприятия за отчетный год

Текущие активы:		Задолженность:	50000
Денежные средства	500	Долги поставщикам	
Долги клиентов	10000	Собственный капитал	200000
Запасы	32000	Капитал	112500
Итого текущих активов	42500	Накопленная прибыль	312500
Основные фонды:		Итого собственного капитала	
Оборудование	400000		
(Минус накопленная амортизация)	(80000)	Итого собственного капитала-задолженности	362500\$
Итого основных фондов	320000		
Итого активов	362500\$		

Таблица №6.5.

Движение денежных средств в плановом году

Период	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	Итого
Платежи клиентов	70000	100000	80000	75000	325000\$
Расходы	50000	90000	90000	80000	310000\$

6.3 Вопросы для углубленного изучения отдельных тем курса

1. Системы учета затрат и калькулирования себестоимости продукции.
2. Системы корпоративного бюджетирования.
3. Выделение финансовой структуры предприятия. Критерии отнесения подразделений к ЦФО, ЦФУ, МВЗ.
4. Матрица Мобли: возможности, структура, технология составления.
5. Оптимизация финансовых показателей с целью разработки сбалансированного финансового плана.
6. Системы материального стимулирования в условиях бюджетирования.

6.4. Критерии оценки самостоятельной работы студентов

Самостоятельная работа студентов (СРС) - это процесс активного, целенаправленного приобретения студентом новых для него знаний и умений без непосредственного участия преподавателей. СРС должна быть конкретной по своей предметной направленности и сопровождаться эффективным контролем и оценкой ее результатов.

Предметно и содержательно СРС определяется государственным образовательным стандартом, действующими учебными планами по образовательным программам различных форм обучения, рабочими программами учебных дисциплин. К средствам обеспечения СРС относятся учебники, учебные пособия и методические руководства,

учебно-программные комплексы, система поддержки учебного процесса EDUCON и т.д.

Контроль самостоятельной работы и оценка ее результатов организуется как единство двух форм:

- самоконтроль и самооценка студента;
- контроль и оценка со стороны преподавателя.

Критериями оценки результатов самостоятельной работы студента являются:

- уровень освоения студентом учебного материала;
- умения студента использовать теоретические знания при выполнении практических работ;
- сформированность знаний и навыков по курсу;
- обоснованность и четкость изложения ответа;
- оформление материала в соответствии с требованиями.

7. СЛОВАРЬ ОСНОВНЫХ ТЕРМИНОВ

Активы - экономические ресурсы, находящиеся в собственности или контролируемые компанией в результате прошлых сделок или событий, от которых ожидается экономическая выгода для компании в будущем и стоимость которых можно измерить с достаточной степенью надежности.

Аналитическая записка к бюджетам - документ, представляющий в систематизированной форме описание всех ограничивающих факторов, которые учитывались при составлении бюджетов, а также всех гипотез, которые при этом были сформулированы, и возможно иной информации, обосновывающей подготовленные бюджеты. Аналитическая записка составляется к плановым бюджетам и к результатам план-фактного анализа. В аналитической записке к плановым бюджетам содержатся необходимые обоснования проектов бюджетов. В аналитической записке к результатам план-фактного анализа исполнения бюджетов содержится информация о причинах отклонений и проекты решений по исправлению ситуации.

Бизнес-процесс - устойчивая совокупность периодически повторяющихся действий, выполняемых для достижения определенного результата. В описании бизнес-процессов должны быть четко определены начало и конец, чтобы можно было фиксировать момент передачи ответственности за исполнение бизнес-процесс от одного подразделения другому.

Блок-схема консолидации бюджетов - схема, иллюстрирующая методику составления бюджетов. Блок-схема содержит описание логики подготовки бюджетов с указанием организационно-временных характеристик (кто, что, когда).

Бюджетирование - процесс регулярного планирования, учета, контроля и анализа финансово-экономического состояния компании.

Бюджет - документ, представляющий в систематизированной форме показатели, характеризующие соответствующий объект бюджетирования. В зависимости от объекта бюджетирования в компании могут использоваться финансовые бюджеты, функциональные бюджеты, бюджеты текущих проектов (сметы), инвестиционные бюджеты и бюджеты ЦФО.

Бюджет доходов и расходов - документ, представляющий в систематизированной форме показатели доходов, расходов и финансовых результатов деятельности компании за определенный период.

Бюджет движения денежных средств - документ, представляющий в систематизированной форме показатели поступлений, выбытий и денежных потоков по трем видам деятельности компании (основная, инвестиционная и финансовая) за определенный период.

Бюджет по балансовому листу - документ, представляющий в систематизированной форме показатели активов, обязательств и собственного капитала компании на определенную дату.

Бюджет продаж - документ, представляющий в систематизированной форме показатели, характеризующие эффективность части бизнес-процесса "Продажи", относящейся к реализации продукции/услуг. В зависимости от структуры бюджетов, используемых в компании, в бюджет продаж могут включаться такие показатели как объем продаж, цены, выручка, поступления, дебиторская задолженность, авансы полученные и т.д.

Бюджет коммерческих расходов - документ, представляющий в систематизированной форме показатели, характеризующие эффективность части бизнес-процесса "Продажи", относящейся к затратам на реализацию бюджета продаж. Бюджет коммерческих расходов может состоять из нескольких подбюджетов, если такое разбиение имеет бюджет продаж.

Бюджет производства - документ, представляющий в систематизированной форме показатели, характеризующие эффективность части бизнес-процесса "Производство". Преимущественно это натуральные, а не стоимостные показатели.

Бюджет производственных расходов - документ, представляющий в систематизированной форме показатели, характеризующие эффективность части бизнес-процесса "Производство". Преимущественно это стоимостные, а не натуральные показатели.

Бюджет закупок/снабжения - документ, представляющий в систематизированной форме показатели, характеризующие эффективность бизнес-процесса "Снабжение". В компании может быть несколько бюджетов закупок, соответствующих разным бизнес-процессам закупок (от сырья и материалов до офисных принадлежностей).

Бюджет транспортных расходов - документ, представляющий в систематизированной форме показатели, характеризующие эффективность бизнес-процесса "Транспортировка". В компании может быть несколько бюджетов транспортных расходов на доставку продукции клиентам, составляемых по каналам сбыта.

Бюджет административных расходов - документ, представляющий в систематизированной форме показатели, характеризующие эффективность бизнес-процесса "Общеширменное управление".

Бюджет оплаты труда (заработной платы) - документ, представляющий в систематизированной форме информацию о заработной плате в разрезе актуальных для компании аналитик, например, по подразделениям, по виды зарплаты (переменная/постоянная) и т.д.

Бюджет проекта - документ, представляющий в систематизированной форме показатели, характеризующие эффективность текущего проекта компании. Часто вместо термина «бюджет проекта» используется термин «смета».

Бюджет центра финансовой ответственности (ЦФО) - документ, представляющий в систематизированной форме показатели, характеризующие эффективность деятельности ЦФО.

Гибкое бюджетирование – методика план-фактного анализа исполнения бюджетов центров финансовой ответственности (ЦФО), позволяющая отделить влияния смежных ЦФО на финансово-экономические показатели анализируемого ЦФО.

Бюджетный комитет - коллегиальный орган, координирующий процесс бюджетного управления и принимающий решения об утверждении бюджетов и результатов план-фактного анализа исполнения бюджетов компании.

Гибкое бюджетирование - методика план-фактного анализа исполнения бюджетов центров финансовой ответственности (ЦФО), позволяющая отделить влияния смежных ЦФО на финансово-экономические показатели анализируемого ЦФО.

Доходы - увеличение экономических выгод в течение отчетного периода посредством увеличения активов или уменьшения обязательств (которое можно измерить с достаточной степенью надежности), что приводит к увеличению капитала, не связанного с вкладами собственников.

Затраты - ресурсы, использованные (задействованные) в конкретной операции. Точнее говоря, стоимостная оценка использованных в операции ресурсов.

Инвестиционный бюджет - документ (пакет документов), представляющий в систематизированной форме показатели,

характеризующие эффективность инвестиционного проекта (проекта развития).

Капитал - источник формирования ресурсов компании, используемый ею на безвозвратной основе или доля владения активами за вычетом обязательств или разница между активами и обязательствами.

Классификатор бюджетов - полный перечень всех бюджетов, используемых в компании.

Классификация затрат/расходов - разбиение затрат/расходов на группы по определенным принципам.

Контролируемые затраты - затраты, на величину которых может повлиять определенный участник системы бюджетирования.

Косвенные (накладные) затраты - затраты, которые нельзя прямо (без искусственного распределения) отнести на определенный объект (вид продукта, канал сбыта, регион, клиент и т.п.)

Неконтролируемые затраты - затраты, на величину которых не может повлиять определенный участник системы бюджетирования.

Нормативы - точные значения финансово-экономических параметров компании (например, нормативы расхода сырья и материалов, нормативы запасов готовой продукции и т.д.).

Объект бюджетирования - объект компании, по определенным финансово-экономическим показателям которого периодически проводится планирование, учет, анализ и контроль. Объектами бюджетирования могут быть, например, группа компаний, компания, бизнес-процессы компании, проекты компании, подразделения компании и т.д. По каждому из выделенных объектов бюджетирования должен быть реализован весь цикл бюджетирования.

Ограничения (лимиты) - максимальные или минимальные значения финансово-экономических показателей компании (например, верхнее ограничение по постоянным затратам, нижнее ограничение по прибыли и т.д.). Ограничения по стратегическим показателям определяются собственниками компании. Ограничения по всем остальным финансово-экономическим показателям определяются генеральным директором и финансовой дирекцией.

Ограничивающие факторы (узкие места) - ограничения, накладываемые на финансово-экономические показатели имеющимся потенциалом компании и внешней средой, в которой компании приходится работать. Соответственно, ограничения могут быть внешними и внутренними. Примерами внешних ограничений может выступать емкость рынка, сезонность, конкуренция и т.д. В качестве примеров внутренних ограничений можно привести производственные мощности, размеры складских помещений, транспортный парк компании и т.д.

Организационно-временной регламент бюджетирования - документ, регламентирующий порядок выполнения функций бюджетирования (что, кто, когда), а также периоды бюджетирования.

Переменные затраты - затраты, изменяющиеся прямо пропорционально изменению объемных показателей компании (объем продаж/объем производства).

Положение о бюджетировании - документ, представляющий в систематизированной форме описание целей, участников, объектов системы бюджетирования, бюджетов, а также описание процесса бюджетирования. Кроме того в данном Положении должна быть описана ответственность за его исполнение.

Положение о финансовой структуре - документ, представляющий в систематизированной форме описание всех вопросов, связанных с ответственностью за исполнение бюджетов, а значит, и за итоговое финансово-экономическое состояние компании в целом.

Постоянные затраты - затраты, не имеющие прямой зависимости от объемных показателей компании (объем продаж/объем производства). Часть постоянных затрат может быть классифицирована как условно-постоянные. Условно постоянные затраты зависят от объемных показателей, но эта зависимость не является прямо пропорциональной.

Прямые затраты - затраты, которые можно прямо (без искусственного распределения) отнести на определенный объект (вид продукта, канал сбыта, регион, группа клиентов, подразделения и т.п.).

Расходы - сокращение экономических выгод в течение отчетного периода посредством уменьшения активов или увеличения обязательств (которое можно измерить с достаточной степенью надежности), ведущих к уменьшению капитала, не связанного с его распределением между собственниками.

Регламент бюджетирования - документ, в котором прописывается процесс бюджетного управления: порядок формирования бюджетов компании, сбора фактической информации, проведения анализа исполнения бюджетов и т.д. Чаще всего регламент бюджетирования оформляется в виде Положения о бюджетировании. При этом некоторые важные аспекты бюджетирования могут регламентироваться другими документами. Например, вопросы ответственности и мотивации могут быть прописаны в Положении о финансовой структуре. Процедура принятия плановых бюджетов и результатов план-фактного анализа может определяться в Положении о бюджетном комитете.

Регламент управленческого учета - документ, в котором прописывается процесс управленческого учета: порядок сбора и обработки информации о хозяйственной деятельности компании; отражения данной информации в учетной системе, а также формирования управленческой отчетности. Чаще всего регламент управленческого учета оформляется в

виде Положения об управленческом учете. При этом некоторые важные аспекты управленческого учета могут регламентироваться другими документами. Например, методика формирования управленческой отчетности может описываться в отдельном документе.

Схема мотивации центра финансовой ответственности (ЦФО) - Порядок формирования фонда материального поощрения (ФМП) ЦФО.

Управленческий учет - регулярный процесс отражения хозяйственных операций и формирования управленческой отчетности.

Участник процесса бюджетирования - должностное лицо, принимающее непосредственное участие в бюджетировании и отвечающее за выполнение определенных функций бюджетирования.

Учетная политика - документ, представляющий в систематизированном виде основные принципы оценки и признания хозяйственных операций, реализуемых в компании.

Финансовая модель бюджетирования - методика планирования, учета, контроля и анализа исполнения бюджетов. Финансовая модель также должна включать в себя систему нормативов и ограничений, управленческую учетную политику, модель каждого бюджета и модель консолидации бюджетов. Финансовая модель должна иметь формализованное описание, а также быть автоматизирована в каком-то варианте (электронные таблицы или информационная система).

Финансовые бюджеты - документы, представляющие в систематизированной форме финансовые показатели, характеризующие компанию в целом. Финансовая модель бюджетирования – методика планирования, учета, контроля и анализа исполнения бюджетов. Финансовая модель также должна включать в себя систему нормативов и ограничений, управленческую учетную политику, модель каждого бюджета и модель консолидации бюджетов. Финансовая модель должна иметь формализованное описание, а также быть автоматизирована в каком-то варианте (электронные таблицы или информационная система).

Финансово-экономическое состояние компании Совокупность основных финансово-экономических срезов компании, характеризующих финансовый результат (информация содержится в БДР), финансовые потоки (БДДС) и финансовое положение (ББЛ).

Финансовая структура компании - совокупность центров финансовой ответственности (ЦФО) с утвержденными схемами мотивации. При этом ЦФО взаимосвязаны между собой через систему гибкого бюджетирования, позволяющую при проведении план-фактного анализа выделять влияние различных ЦФО на финансово-экономические показатели анализируемого ЦФО.

Финансовый поток - разница между поступлениями и выплатами денежных средств. Может быть рассчитан и как разница между остатками денежных средств на конец и на начало периода. Первое определение

используется для расчета БДДС прямым методом, а второе – для расчета БДДС косвенным методом.

Функции бюджетирования - действия, выполняемые в целях планирования, учета, анализа и контроля финансово-экономического состояния компании. **Функциональный бюджет** – документ, представляющий в систематизированной форме показатели, характеризующие эффективность бизнес-процесса, и необходимые данные для подготовки финансовых бюджетов и бюджетов ЦФО.

Функциональные бюджеты - документы, представляющие в систематизированной форме показатели, характеризующие эффективность бизнес-процессов компании. У каждой компании может быть свой набор функциональных бюджетов. Более того для одной и той же компании можно построить различные системы бюджетирования, в которых количество и состав функциональных бюджетов будут отличаться.

Центр финансовой ответственности (ЦФО) - структурное подразделение (или группа подразделений), отвечающее в соответствии с утвержденной схемой мотивации за определенные финансово-экономические показатели, зафиксированные в бюджете ЦФО. Выделенные в компании ЦФО могут быть 4 типов: центр затрат, центр доходов, центр прибыли (профит-центр), центр инвестиций (венчур-центр).

Центр затрат - структурное подразделение (или группа подразделений), осуществляющее определенный набор обеспечивающих видов деятельности, непосредственно не приносящих доход, но способных оказывать непосредственное воздействие на расходы данной деятельности в заданных лимитах. Примерами центров затрат являются производственные службы, департаменты закупок, административные службы и т.п..

Центр дохода - структурное подразделение (или группа подразделений), осуществляющее определенный набор основных и (или) обеспечивающих видов деятельности и способное оказывать непосредственное воздействие на доходы данной деятельности. Типичным примером центра дохода является отдел сбыта или служба маркетинга и продаж.

Центр прибыли (профит-центр) - структурное подразделение (или группа подразделений), осуществляющее определенный набор основных видов деятельности и способное оказывать непосредственное воздействие на доходы и расходы данной деятельности. Примером центра прибыли может быть какой-либо, в определенном смысле самостоятельный, дивизион внутри компании, занимающийся определенным направлением деятельности, поддерживающий практически весь цикл от закупки сырья (в случае производственного предприятия) до реализации готовой продукции.

Центр инвестиций (венчур-центр) - структурное подразделение (или группа подразделений), осуществляющее определенный набор основных и (или) обеспечивающих видов деятельности и способное оказывать непосредственное воздействие на доходы, расходы и эффективность данной деятельности, получение прибыли от которой ожидается в будущем. Таким венчур-центром могут являться вновь образованные подразделения, которые занимаются новыми бизнес-направлениями.

9. СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

9.1. Основная литература

1. Бухалков, Михаил Ильич. Планирование на предприятии [Текст] : учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / М. И. Бухалков. - 4-е изд., испр. и доп. - Москва : Инфра-М, 2012. - 410 с. : схем., табл., граф. ; 22 см. - (Высшее образование).

2. Брусов Петр Никитович. Финансовый менеджмент. Финансовое планирование [Текст] : учебное пособие для студентов, обучающихся по специальностям "Финансы и кредит", "Бухгалтерский учет, анализ и аудит" / П. Н. Брусов, Т. В. Филатова. - М: КноРус, 2012.

3. Горемыкин, Виктор Андреевич. Планирование на предприятии [Текст]: учебник для бакалавров: учебник для студентов вузов обучающихся по экономическим специальностям] / В. А. Горемыкин. - 7-е изд., перераб. и доп. - М. : Юрайт, 2012.

4. Просветов Г. Бюджетирование. Задачи и решения. Учебно-практическое пособие. – М: Альфа-Пресс, 2014.

5. Экономика организации (предприятия, фирмы) [Текст]: учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению "экономика" и экономическим специальностям / О. В. Антонова [и др.]; ред.: Б. Н. Чернышев, В. Я. Горфинкель. - М. :Вузовский учебник, 2012. - 535 с.

6. Волков О. И. Экономика предприятия [Текст]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям и направлениям / О. И. Волков, В. К. Складенко. - 2-е изд. - Москва: ИНФРА-М, 2014. - 263 с.

8.2.Дополнительная литература

1. Басовский Леонид Ефимович. Прогнозирование и планирование в условиях рынка [Текст] : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению "Экономика и управление" / Л. Е. Басовский. - М. : ИНФРА-М, 2013.

2. Ильин Анатолий Игнатович. Планирование на предприятии [Текст] : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по

специальности 080103 "Национальная экономика" и экономическим специальностям / А. И. Ильин. - 9-е изд. - Минск : Новое знание ; Москва : ИНФРА-М ; Минск : Новое знание, 2011.

3. Ильдеменов С. В. Операционный менеджмент [Текст] : учебное пособие для слушателей образовательных учреждений, обучающихся MBA и другим программам подготовки управленческих кадров / С. В. Ильдеменов, А. С. Ильдеменов, С. В. Лобов; Институт экономики и финансов "Синергия". - Москва: ИНФРА-М, 2012.

4. Корпоративные финансы [Текст]: учебник для студентов, обучающихся по специальности "Финансы и кредит" / Л. А. Величко [и др.]; под ред.: М. В. Романовского, А. И. Вострокнутовой. - Москва[и др.]: Питер, 2013.

5. Кнышова Елена Николаевна. Экономика организации [Текст] : учебное пособие для студентов среднего профессионального образования, обучающихся по специальности "Экономика и управление" / Е. Н. Кнышова, Е. Е. Панфилова. - М. : Форум : ИНФРА-М, 2012.

6. Лавров Г. И. Экономическое управление организаций [Текст]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки: 220500 - "Управление качеством" и специальности 220501 - "Управление качеством" / Г. И. Лавров; ТюмГНГУ. - Тюмень: ТюмГНГУ, 2013. - 240 с.

7. Маевская, Елена Борисовна. Стратегический анализ и бюджетирование денежных потоков коммерческих организаций [Текст] / Е. Б. Маевская. - Москва: ИНФРА-М, 2014.

8. Планирование деятельности на предприятии [Текст]: учебник для вузов: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим направлениям и специальностям / под ред.: С. Н. Кукушкина, В. Я. Позднякова, Е. С. Васильевой. - Москва : Юрайт : ИД Юрайт, 2012.

9. Сергеев Иван Васильевич. Экономика организации (предприятия) [Электронный ресурс] : электронный учебник : учебное пособие для студентов экономических специальностей вузов / И. В. Сергеев, И. И. Веретенникова ; ТюмГНГУ. - 4-е изд., перераб. и доп. - Электрон. текстовые дан. - М. : Юрайт, 2011.

10. Стрелкова Людмила Валерьевна. Внутрифирменное планирование [Текст] : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям 080104 "Экономика труда", 080502 "Экономика и управление на предприятии (по отраслям)" / Л. В. Стрелкова, Ю. А. Макушева. - Москва : ЮНИТИ: Юнити-Дана, 2012.

11. Финансы [Текст]: учебник для бакалавров : учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / ФИНЭК ; ред.: М. В. Романовский, О. В. Врублевская. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : Юрайт : ИД Юрайт, 2012.

8.3. Базы данных, информационно-справочные и поисковые системы

1. Свободная энциклопедия // <https://ru.wikipedia.org>
2. Harvard Business Review//<http://hbr-russia.ru/liderstvo/prinyatie-resheniy/>

Учебное издание

Составитель

ЗОЛЬНИКОВА Светлана Николаевна

УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ И БЮДЖЕТИРОВАНИЕ

Методические указания по изучению
курса и выполнению самостоятельной работы

*Редактор
Компьютерная верстка*

Подписано в печать _____. Формат 60х90 1/16. Усл. печ. л. 2,75

Тираж _____ экз. Заказ № _____

Библиотечно-издательский комплекс
федерального государственного бюджетного образовательного
учреждения высшего образования
«Тюменский индустриальный университет».
625000, Тюмень, ул. Володарского, 38.

Типография библиотечно-издательского комплекса.

625039, Тюмень, ул. Киевская, 52.

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

«ТЮМЕНСКИЙ ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ИНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТА И БИЗНЕСА
Кафедра менеджмента в отраслях ТЭК

УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ И БЮДЖЕТИРОВАНИЕ

Методические указания по изучению
курса и самостоятельной работе студентов всех форм обучения
по направлению 21.04.01 «Нефтегазовое дело» (магистратура)

Составитель:

С.Н.Зольникова, кандидат экономических наук, доцент

Ответственный секретарь РИС
_____ Страбыкина К.В.

«___» _____ 201_ г.

Подписи и контактные телефоны авторов
_____ С.Н.Зольникова

тел. 41-63-69

«___» _____ 2016г.

Председатель учебно-методической
комиссии ИМиБ

_____ Овчинникова С.В.
(подпись)

«___» _____ 201_ г.

Зав. кафедрой МТЭК

_____ Пленкина В.В.
(подпись)

«___» _____ 2015 г.

Протокол № _____ от _____ 2016г.

Тюмень
ТИУ
2016