

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ВГУ»)

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
экономической безопасности и
бухгалтерского учета



Сапожникова Н.Г..
12.05.2025г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.13 Бюджетирование и управленческий учет в принятии кадровых решений

- 1. Шифр и наименование направления подготовки:** 38.04.03 Управление персоналом
- 2. Профиль подготовки/специализация:** Управление человеческими ресурсами и брендом работодателя в цифровой экономике
- 3. Квалификация (степень) выпускника:** магистр
- 4. Форма обучения:** очная
- 5. Кафедра, отвечающая за реализацию дисциплины:** экономической безопасности и бухгалтерского учета
- 6. Составители программы:** Нейштадт М.Л., доцент
- 7. Рекомендована:** НМС экономического факультета ВГУ протокол 17.04.2025 №8
- 8. Учебный год:** 2026-2027

Семестр(ы): 3

9. Цели и задачи учебной дисциплины:

Целью освоения учебной дисциплины является формирование у обучающихся теоретических знаний, практических умений и навыков организации бюджетирования и управленческого учета с целью разработки обоснованных кадровых решений, принимаемых менеджментом коммерческих организаций.

Задачи учебной дисциплины:

- формирование знаний и способностей проводить самостоятельные исследования для составления бюджетов на основе информации управленческого учета с целью принятия кадровых решений;
- развитие умений оценивать группы показателей анализа для разработки бюджетов и мероприятий для оценки эффективности работы персонала коммерческих организаций и принятия кадровых решений;
- выработки практических навыков расчета бюджетных параметров и интерпретации значений калькуляционных и аналитических показателей для разработки вариантов управленческих решений и прогнозирования показателей эффективности деятельности коммерческих организаций

10. Место учебной дисциплины в структуре ООП: Профессиональный цикл.
Обязательная часть.

11. Планируемые результаты обучения по дисциплине/модулю (знания, умения, навыки), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями выпускников):

Компетенция		Планируемые результаты обучения
Код	Название	
УК-1.3	Рассматривает возможные варианты решения задачи, оценивая достоинства и недостатки	знать: информационную базу бюджетирования и управленческого учета; уметь: формировать бюджеты в рамках коммерческой структуры в целом и оценивать группы показателей управленческого учета; владеть: приемами бюджетирования, управленческого учета и анализа, как инструментов принятия организационно-правленческих кадровых решений
ОПК-2.2	Проводит комплексный анализ данных при решении управленческих и исследовательских задач	Знать: типы специфических решений и инструменты бюджетирования и управленческого учета для разработки мероприятий организаций Уметь: формировать аналитические записки и резюме по результатам анализа хозяйственных процессов для обоснования кадровых решений. Владеть: методами разработки мероприятий для повышения эффективности кадровых решений

12. Объем дисциплины в зачетных единицах/час.—3/108.

Форма промежуточной аттестации: зачет

Вид учебной работы	Трудоемкость	
	Всего	По семестрам
		№ семестра 3
Аудиторные занятия	44	44
в том числе: лекции	14	14
практические	30	30
лабораторные		
Самостоятельная работа	64	64
Форма промежуточной аттестации зачет		
Итого:	108	108

13.1. Содержание дисциплины

п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела дисциплины
1. Лекции		
1.1	Бюджетирование - назначение, цели, задачи и основные формы	Место бюджетирования в управлении коммерческой организацией. Информационная база для составления бюджетов. Виды бюджетов, порядок их формирования.
1.2	Управленческий учет в управлении деятельностью экономического субъекта	Управленческий учет в системе управления для обеспечения принятия кадровых решений
1.3	Информация управленческого учета в принятии специфических решений	Информационное обеспечение специфических решений, при наличии нескольких ограничивающих факторов
1.4	Аналитические инструменты управленческого учета	Анализ безубыточности, относительные показатели маржинального и операционного анализа в принятии управленческих решений
1.5	Системы управленческого контроля	Процедуры гибкого бюджетирования. Бюджетирование по видам деятельности.
1.6	Специальные системы калькулирования и распределения затрат в принятии решений	Особенности распределения затрат в системах калькулирования: по центрам ответственности;
2. Практические занятия		
1.1	Бюджетирование- назначение, цели, задачи и основные формы	Место бюджетирования в управлении коммерческой организацией. Информационная база для составления бюджетов. Виды бюджетов, порядок их формирования.
1.2	Управленческий учет в управлении деятельностью экономического субъекта	Управленческий учет в системе управления для обеспечения принятия кадровых решений
1.3	Информация управленческого учета и учета персонала в принятии специфических решений	Информационное обеспечение специфических решений, при наличии нескольких ограничивающих факторов
1.4	Аналитические инструменты управленческого учета	Анализ безубыточности, относительные показатели маржинального и операционного анализа в принятии управленческих решений

1.5	Системы управленческого контроля	Процедуры гибкого бюджетирования. Бюджетирование по видам деятельности.
1.6	Специальные системы калькулирования и распределения затрат при принятии решений	Особенности распределения затрат в системах калькулирования: по центрам ответственности;

13.2. Темы (разделы) дисциплины и виды занятий

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Виды занятий (часов)				
		Лекции	Практические	Лабораторные	Самостоятельная работа	Всего
1	Бюджетирование- назначение, цели, задачи и основные формы	2	5		10	17
2	Управленческий учет в управлении деятельностью экономического субъекта	2	5		10	17
3	Информация управленческого учета в принятии специфических решений	2	5		11	18
4	Аналитические инструменты управленческого учета	3	5		11	19
5	Системы управленческого контроля	2	5		11	18
6	Специальные системы калькулирования и распределения затрат при принятии решений	3	5		11	19
	Итого:	14	30		64	108

14. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

В ходе лекционных занятий необходимо вести конспектирование учебного материала, обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации.

Необходимо задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций. Целесообразно дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой.

Практические занятия позволяют развивать у обучающихся творческое теоретическое мышление, умение самостоятельно изучать литературу, анализировать практику; учат четко формулировать мысль, вести дискуссию, то есть имеют исключительно важное значение в развитии самостоятельного мышления.

Подготовка к практическому занятию включает два этапа. На первом этапе обучающийся планирует свою самостоятельную работу, которая включает: уяснение задания на самостоятельную работу; подбор рекомендованной литературы. Второй этап включает непосредственную подготовку к занятию. Начинать надо с изучения рекомендованной литературы. Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть

восполняется в процессе самостоятельной работы. В связи с этим работа с рекомендованной литературой обязательна.

При подготовке к практическому занятию обучающийся может воспользоваться консультацией преподавателя. Идя на консультацию, необходимо хорошо продумать вопросы, которые требуют разъяснения.

Самостоятельная работа обучающегося является основным средством овладения учебным материалом во время, свободное от обязательных учебных занятий. Самостоятельная работа обучающегося над усвоением учебного материала по учебной дисциплине может выполняться в библиотеке университета, учебных кабинетах, компьютерных классах, а также в домашних условиях. Содержание самостоятельной работы обучающегося определяется учебной программой дисциплины, методическими материалами, заданиями и указаниями преподавателя.

15. Перечень основной и дополнительной литературы, ресурсов интернет, необходимых для освоения дисциплины

а) основная литература:

№ п/п	Источник
1	Нейштадт М.Л. Управленческий учет : учебное пособие / М.Л.Нейштадт – Воронеж : Издательский дом ВГУ, 2021. – 242 с.
2	Булгакова С.В. Управленческий учет в принятии решений : учебник /С.В. Булгакова. – Воронеж : Издательский дом ВГУ, 2018. – 120 с.
3	Управленческий учет в организационных структурах управления : монография / С.В. Булгакова, Д.С. Агапов. – Воронеж : Издательский дом ВГУ, 2018. – 232 с.

б) дополнительная литература:

№ п/п	Источник
1	Булгакова С.В. Современные концепции управленческого учета : монография / С.В.Булгакова. – Воронеж : Изд-во ВГПУ, 2012. – 153 с.
2	Булгакова С.В. Управленческий учет : учебник / С.В. Булгакова. – Воронеж : Издательский дом ВГУ, 2015. – 370 с.

в) информационные электронно-образовательные ресурсы (официальные ресурсы интернет)*:

№ п/п	Ресурс
1	« https://edu.vsu.ru/ – образовательный портал «Электронный университет ВГУ»/LMC Moodle
2	ЭБС «Университетская библиотека онлайн» : http://biblioclub.ru/
3	Информационно-телекоммуникационная система «Контекстум» (Национальный цифровой ресурс «РУКОНТ»)
4	ЭБС «Издательство «Лань» : http://www.e.lanbook.com/
5	Информационно-справочный портал Гарант. Режим доступа: http://www.garant.ru
6	Справочная правовая система КонсультантПлюс (специальная интернет-версия). Режим доступа: http://base.consultant.ru

16. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы

№ п/п	Источник
1	Булгакова С.В. Управленческий учет : учебник / С.В. Булгакова. – Воронеж : Издательский дом ВГУ, 2015. – 370 с.
2	Булгакова С.В. Современные концепции управленческого учета : монография / С.В.Булгакова. – Воронеж : Изд-во ВГПУ, 2012. – 153 с.

17. Информационные технологии, используемые для реализации учебной дисциплины, включая программное обеспечение и информационно-справочные системы (при необходимости)

Дисциплина реализуется с элементами электронного обучения и дистанционных образовательных технологий в рамках электронного курса (ЭК) «Бюджетирование и управленческий учет в принятии кадровых решений» размещенного на портале «Электронный университет ВГУ» <https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=.23063> ЭК включает учебные материалы для самостоятельной работы обучающихся, а также обеспечивает возможность проведения контактных часов/аудиторных занятий в режиме онлайн.

18. Материально-техническое обеспечение дисциплины:

Учебная аудитория: специализированная мебель, ноутбук, проектор, экран для проектора настенный, WHDMI- приемник Помещение для самостоятельной работы, оснащенное компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде ВГУ: Специализированная мебель, компьютер с возможностью подключения к сети "Интернет" (ПО: (ПО: OS Ubuntu, Inkscape, Gimp, Okular, Mozilla Firefox, Mozilla Thunderbird, FileZilla, 1C, FineReader 8, LibreOffice, WPS Office, Консультант+, Microsoft Office, CMake, Gambas 3, GNU Emacs, KDevelop, Lazarus, NetBeans IDE, QtOcrave, RStudio, Scilab, GNU Octave, GNU PSPP, Gretl).

19. Оценочные средства для проведения текущей и промежуточной аттестаций

Порядок оценки освоения обучающимися учебного материала определяется содержанием следующих разделов дисциплины:

Код и содержание компетенции (или ее части)	Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенции посредством формирования знаний, умений, навыков)	Этапы формирования компетенции (разделы (темы) дисциплины или модуля и их наименование)	ФОС* (средства оценивания)
УК-1.3	Рассматривает возможные варианты решения задачи, оценивая достоинства и недостатки	Бюджетирование-назначение, цели, задачи и основные формы	Задание № 1
		Управленческий учет в управлении деятельностью экономического субъекта	Задание № 1
		Информация управленческого учета в принятии специфических решений	Задание № 2

ОПК-2.2	Проводит комплексный анализ данных при решении управленческих и исследовательских задач	Аналитические инструменты управленческого учета	Задание № 2
		Системы управленческого контроля	Задание № 3
		Специальные системы калькулирования и распределения затрат в принятии решений	Задание № 4
Промежуточная аттестация форма контроля -зачет		Перечень вопросов Практическое задание	

20 Типовые оценочные средства и методические материалы, определяющие процедуры оценивания

20.1. Текущий контроль успеваемости

Контроль успеваемости по дисциплине осуществляется с помощью следующих оценочных средств: контрольной работы

Пример варианта контрольной работы № 1.

Задача 1

Задание: Подготовить отдельные отчеты о финансовых результатах за 1-й и 2-й год деятельности экономического субъекта при методах оценивания запасов:

- а) по полной себестоимости;
- б) по полной производственной себестоимости;
- в) по сокращенной производственной себестоимости.

Исходные данные: Показатели деятельности ООО «Спектр» для составления отчетности за 1-й и 2-й годы (табл. 1):

Таблица 1

Информация для составления отчетности ООО «Спектр»

Показатели	1-й год	2-й год
Выручка (нетто) от продаж продукции, р.	54000	44000
Переменные производственные затраты, р.	30000	23000
Постоянные производственные затраты, р.	20000	16000
Административные расходы и затраты по сбыту, р.	13000	22000
Остаток продукции на начало года, ед.	-	1000
Объем произведенной продукции, ед.	10000	10000
Объем продаж продукции, ед.	9000	8000

Задание (фрагмент): выбрать правильный вариант ответа

1. Цель ведения управленческого учета заключается в:
 - 1) составлении управленческой отчетности и предоставлении ее внутренним заинтересованным пользователям;
 - 2) организации учета, контроля, анализа затрат и принятии управленческих решений;
 - 3) формировании внутриорганизационного планирования, управления и контроля.
2. Отличительная особенность управленческого учета - формирование:
 - 1) оперативной информации о финансовых результатах для предоставления внутренним пользователям;

- 2) фактической и прогнозной информации о затратах, ценах, рентабельности для предоставления внутренним пользователям;
 - 3) дополнительной информации о деятельности организации для предоставления внутренним пользователям.
3. Основными объектами управленческого учета являются:
- 1) затраты и финансовые результаты по центрам ответственности;
 - 2) объемы производства и продаж по центрам ответственности;
 - 3) оперативная учетная информация по центрам ответственности.

Описание технологии проведения

Обучающиеся выполняют выданные контрольные задания по вариантам в течение 45 минут. Для оценивания результатов контрольной работы используется – зачтено, не зачтено

Требования к выполнению заданий, шкалы и критерии оценивания:

Критерии оценивания компетенций	Уровень сформированности компетенций	Шкала оценок
Ответ на контрольно-измерительный материал должен отличаться логической последовательностью, четкостью в выражении мыслей и обоснованностью выводов, демонстрирующих знание источников нормативно-правовых актов, литературы, понятийного аппарата и умения ими пользоваться при ответе. Ответ обучающегося предполагает правильное решение задачи и точные ответы на не менее два любых из перечисленных тестовых задания.	<i>Пороговый уровень</i>	<i>Зачтено</i>
Ответ на контрольно-измерительный материал не соответствует любым двум из перечисленных показателей и отсутствует правильное решение задачи. Обучающийся демонстрирует отрывочные, фрагментарные знания, допускает грубые ошибки, не владеет знаниями нормативно-правовых актов и источников литературы.	-	<i>Не зачтено</i>

20.2. Промежуточная аттестация

Промежуточная аттестация по дисциплине осуществляется с помощью следующих оценочных средств:

- перечень вопросов к зачету;
- практическое задание.

Критерии оценивания компетенций	Уровень сформированности компетенций	Шкала оценок
Обучающийся владеет понятийным аппаратом дисциплины, способен иллюстрировать ответ примерами, допускает ошибки при ответе на вопросы.	<i>Пороговый уровень</i>	<i>Зачтено</i>
Обучающийся демонстрирует отрывочные, фрагментарные знания, допускает грубые ошибки либо не понимает содержания вопросов дисциплины	-	<i>Не зачтено</i>

Перечень вопросов к зачету

1. Управление как функция деятельности экономического субъекта. Типы управления. Этапы принятия решений
2. Управленческий учет как система информационного обеспечения принятия решений
3. Правовая основа для организации учета персонала

4. Организация принятия на работу персонала и его учет
5. Внутренний учет перемещения персонала
6. Порядок увольнения персонала и особенности расторжения трудовых отношений с отдельными категориями персонала
7. Операционный анализ в принятии кадровых решений
8. Организация учета и анализ эффективности использования персонала организации
9. Информационное обеспечение решений о ликвидации неприбыльного сегмента деятельности
10. Распределение затрат для целей формирования Б(Ф)О и принятия решений
11. Современные технологии управления, новые объекты калькулирования
12. Ставки распределения косвенных затрат.
13. Информационное обеспечение решений о добавлении затрат
14. Инструменты управленческого учета в принятии решений о замене или ремонте оборудования
15. Процедура пошагового распределения затрат
16. Процедура процентного распределения затрат
17. Распределение затрат между проданной и непроданной продукцией. Полное и неполное распределение затрат: влияние на финансовый результат
18. Бюджетирование и анализ отклонений как инструменты управленческого контроля
19. Распределение и перераспределение затрат между обслуживающими (сервисными) и основными (производственными) подразделениями
20. Гибкое бюджетирование в принятии решений
21. Бюджетирование по центрам ответственности, операциям и продуктам производства
22. Позаказное калькулирование: распределение затрат с избытком и с недостатком
23. Попроцессное калькулирование: определение себестоимости методами усреднения и ФИФО
24. Калькулирование себестоимости и распределение затрат по видам деятельности (ABC)
25. Калькулирование себестоимости и распределение затрат по процессам деятельности (бизнес-процессам)
26. Бюджетирование по видам деятельности (ABB)
27. Центры ответственности в организационных структурах управления (ОСУ), ОСУ централизованного и децентрализованного типа
28. Модели организации управленческого учета и отчетности

Перечень практических заданий представлен в разделе 20.1.

Пример контрольно-измерительного материала

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
бухгалтерского учета

_____ Сапожникова Н.Г.
_____.____.20__

Направление подготовки **38.04.03 Управление персоналом**

Дисциплина **Бюджетирование и управленческий учет в принятии кадровых решений**

Форма обучения **очная**

Вид контроля **зачет**

Вид аттестации **промежуточная**

Контрольно-измерительный материал №1

1. Управленческий учет как система информационного обеспечения принятия решений.
2. Гибкое бюджетирование в принятии решений.

Преподаватель _____ Нейштадт М.Л.

Описание технологии проведения

Обучающемуся выдается КИМ, содержащий два теоретических вопроса. Обучающийся вначале излагает свой ответ на бланках документов для проведения аттестации, затем устно раскрывает теоретические вопросы и поясняет решение практического задания.

Для оценивания на экзамене используются следующие показатели:

- знание учебного материала и владение понятийным аппаратом;
- умение связывать теорию с практикой;
- знание действующих нормативных и правовых документов;
- владение навыками принятия решений на основе имеющейся информации управленческого учета.

Для оценивания результатов обучения на экзамене шкала: «зачтено», «не зачтено».

Требования к выполнению заданий, шкалы и критерии оценивания:

Критерии оценивания компетенций	Шкала оценок
Обучающийся владеет понятийным аппаратом дисциплины, способен иллюстрировать ответ примерами, допускает ошибки при ответе на вопросы. Ответ на контрольно-измерительный материал имеет логическую последовательность, четкость в выражении мыслей и обоснованность выводов, демонстрирующих знание источников нормативно-правовых актов, литературы, понятийного аппарата и умения ими пользоваться при ответе.	<i>Зачтено</i>
Обучающийся демонстрирует отрывочные, фрагментарные знания, допускает грубые ошибки, либо не понимает содержания вопросов дисциплины. Обучающийся не владеет знаниями нормативно-правовых актов и источников литературы.	<i>Не зачтено</i>