


Министерство науки и высшего образования РФ Ульяновский государственный университет	Форма	
Ф-Рабочая программа дисциплины		



### РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина	Профессиональный электив. Бюджетирование и управление затратами
Факультет	Экономический
Кафедра	Экономическая безопасность, учет и аудит
Курс	2

Направление (специальность) 38.03.02 Менеджмент  
*код направления (специальности), полное наименование*

Направленность (профиль/специализация) Стратегическое планирование и маркетинг  
*полное наименование*

Форма обучения очная  
*очная, заочная, очно-заочная (указать только те, которые реализуются)*

Дата введения в учебный процесс УлГУ: «1» сентября 2024 г.

Программа актуализирована заседании кафедры: протокол № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

Программа актуализирована заседании кафедры: протокол № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.


Программа актуализирована заседании кафедры: протокол № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

Программа актуализирована заседании кафедры: протокол № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

Сведения о разработчиках:

ФИО	Кафедра	Должность, ученая степень, звание
Вершинина Елена Львовна	ЭБУи А	к.э.н., доцент

СОГЛАСОВАНО	СОГЛАСОВАНО
Заведующий кафедрой, реализующей дисциплину кафедра ЭБУиА	Заведующий выпускающей кафедрой Менеджмента и теории экономики
<u>И.Б. Романова</u> / Романова И.Б. / <i>Подпись</i> <i>ФИО</i> « 14 » июня 2024 г.	<u>Т.Ю. Иванова</u> / <i>Подпись</i> <i>ФИО</i> «14» июня 2024 г.

Министерство науки и высшего образования РФ Ульяновский государственный университет	Форма	
Ф-Рабочая программа дисциплины		

## 1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Целью изучения дисциплины «Профессиональный электив. Бюджетирование и управление затратами» является углубление представлений об основах экономики и управления затратами в свете новейших научных знаний и овладение методологией и методикой обеспечения экономической безопасности предприятия, а также выработка собственных теоретических концепций по вопросам управления издержками.

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП

Дисциплина «Профессиональный электив. Бюджетирование и управление затратами» относится к обязательным дисциплинам.

Дисциплина изучается на 3 курсе в 5 и 6 семестре. В процессе изучения дисциплины студент должен получить представление о том, на каких участках своей будущей профессиональной деятельности он сможет использовать полученные знания в рамках компетенций, обусловленных спецификой его предстоящей работы.

### Очная форма обучения


**Студент должен до начала ее изучения освоить содержание учебных дисциплин:**  
Риск- менеджмент

**Дисциплина является предшествующей дисциплиной для дисциплин:**  
Профессиональный электив. Управление изменениями  
Преддипломная практика

## 3. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ), СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОПОП

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

Код и наименование реализуемой компетенции	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с индикаторами достижения компетенций
ПК-7 Способен владеть навыками разработки, анализа и обоснования управленческих и финансовых стратегий организации, моделирования планирования и прогнозирования их	ИД-1 ПК-7. Знает основные навыки разработки, анализа и обоснования управленческих и финансовых стратегий организации, моделирования планирования и прогнозирования их деятельности, направленных на формирование конкурентоспособных бизнес-моделей, программ организационных изменений, технологических и продуктовых инноваций, принятию эффективных инвестиционных решений с учетом рыночных и специфических рисков ИД-2 ПК-7. Умеет применять навыки разработки, анализа и

Министерство науки и высшего образования РФ Ульяновский государственный университет	Форма	
Ф-Рабочая программа дисциплины		

деятельности, направленных на формирование конкурентоспособных бизнес-моделей, программ организационных изменений, технологических и продуктовых инноваций, принятию эффективных инвестиционных решений с учетом рыночных и специфических рисков	обоснования управленческих и финансовых стратегий организации, моделирования планирования и прогнозирования их деятельности, направленных на формирование конкурентоспособных бизнес-моделей, программ организационных изменений, технологических и продуктовых инноваций, принятию эффективных инвестиционных решений с учетом рыночных и специфических рисков ИД-3 ПК-7. Владеет навыками разработки, анализа и обоснования управленческих и финансовых стратегий организации, моделирования планирования и прогнозирования их деятельности, направленных на формирование конкурентоспособных бизнес-моделей, программ организационных изменений, технологических и продуктовых инноваций, принятию эффективных инвестиционных решений с учетом рыночных и специфических рисков
--	--


#### 4. ОБЩАЯ ТРУДОЕМКОСТЬ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1. Объем дисциплины в зачетных единицах (всего): **4**

4.2. Объем дисциплины по видам учебной работы (в часах)

Форма обучения – очная

Вид учебной работы	Количество часов (форма обучения: <b>очная</b> )			
	Всего по плану	В т.ч. по семестрам		
		3	4	5
1	2	3	4	5
Контактная работа обучающихся с преподавателем в соответствии с УП	54	54	-	-
Аудиторные занятия:	52	52	-	-
лекции	34	18	16	-
семинары и практические занятия	36	36	-	-
лабораторные работы, практикумы	-	-	-	-
Самостоятельная работа	72	36	36	-
Контроль			20	
Форма текущего контроля знаний и контроля самостоятельной	Решение задач, тестирование	Решение задач, тестирование	-	-


Министерство науки и высшего образования РФ Ульяновский государственный университет	Форма	
Ф-Рабочая программа дисциплины		

работы: тестирование, контр. работа, коллоквиум, реферат и др.(не менее 2 видов)				
Курсовая работа	-	-	-	-
Виды промежуточной аттестации (экзамен, зачет)	-	зачет	экзамен	-
Всего часов по дисциплине	144	72	72	-

#### 4.3.Содержание дисциплины (модуля.) Распределение часов по темам и видам учебной работы:

Форма обучения \_\_\_\_\_ очная \_\_\_\_\_


Название разделов и тем	Всего	Виды учебных занятий					Форма текущего контроля знаний	
		Аудиторные занятия			Заня тия в интер актив ной форме	Контро ль		Самос тоятел ьная работа
		Лекции	Практичес кие занятия, семинары	Лаборат орные работы, практик умы				
1	2	3	4	5	6	7		
Тема 1. Финансовое планирование и его роль в управлении финансами организации	13	2	1	-	-	2	8	Тестирова ние, решение задач
Тема 2. Сущность бюджетирования как элемента финансового планирования организации	13	2	1	-	-	2	8	Тестирова ние, решение задач
Тема 3. Процесс финансового планирования и бюджетирования : основные	15	4	2	-	-	2	7	Тестирова ние, решение задач

Министерство науки и высшего образования РФ Ульяновский государственный университет	Форма	
Ф-Рабочая программа дисциплины		

этапы								
Тема 4. Операционные и вспомогательные бюджеты организации: состав, структура, порядок составления	15	4	2	-	-	2	7	Тестирование, решение задач
Тема 5. Финансовые бюджеты и планы организации: состав и структура, порядок консолидации	15	4	2	-	-	2	7	Тестирование, решение задач
Тема 6. Финансовая структура организации и принципы ее формирования	15	4	2	-	-	2	7	Тестирование, решение задач
Тема 7. Основы управления затратами предприятия	15	4	2		-	2	7	Тестирование, решение задач
Тема 8. Нормативно-правовая база по управлению затратами	15	4	2		-	2	7	Тестирование, решение задач
Тема 9. Классификация затрат	15	4	2			2	7	Тестирование, решение задач
Тема 10. Методы управления затратами	15	4	2			2	7	Тестирование, решение задач
Итого	144	36	18	-	-	20	72	-

## 5.СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

### Тема 1. Финансовое планирование и его роль в управлении финансами

Министерство науки и высшего образования РФ Ульяновский государственный университет	Форма	
Ф-Рабочая программа дисциплины		

## **организации**

Генезис финансового планирования в системе эволюционного развития функций управления коммерческими и государственными структурами. Происхождение и развитие финансового планирования на государственном уровне. Неоклассическая концепция финансов и развитие корпоративного управления. Роль финансового планирования в управлении финансами современных организаций. Виды финансовых планов организации и их характеристика. Долгосрочное финансовое планирование и его роль в процессе финансирования инвестиционных проектов. Финансовая часть бизнес-плана корпорации. Текущее финансовое планирование в корпорации. Бюджетирование как инструмент текущего финансового планирования. Основные типы бюджетов организации и подходы к их составлению.

Финансовые бюджеты организации (прогнозная финансовая отчетность): бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств, прогнозный баланс. Оперативное финансовое планирование. Платежный календарь. Планирование движения денежной наличности. Особенности финансового планирования в организациях различных видов экономической деятельности и организационно-правовых форм.


## **Тема 2. Сущность бюджетирования как элемента финансового планирования организации**

Бюджетирование как элемент финансового планирования. Взаимосвязь бюджетирования с управленческим учетом, финансовым менеджментом, риск-менеджментом, налоговым планированием. Эволюция управленческих концепций и функций бюджетирования. Современное содержание бюджетирования как управленческой технологии в контексте управления финансами организации. Функции бюджетирования с точки зрения управления стоимости компании и интересов стейкхолдеров. Дифференциация функций бюджетирования в системе инструментов и методов управления финансами. Принципы бюджетирования и проблемы их практической реализации. Виды бюджетов организации и их классификация. Группировка бюджетов по длительности бюджетного цикла, степени их исполнения, способам регулирования, функциональному назначению и т.д. Гибкие и фиксированные бюджеты: сравнительный анализ, преимущества и недостатки. Скользящий бюджет организации: условия применения, принципы построения. Особенности применения бюджетирования в организациях различных типов управления. Методы построения бюджетов: «верху – вниз», «снизу – вверх», комплексный метод. Достоинства и недостатки каждого метода. Компромисс между централизованным контролем и интересами подразделений.

## **Тема 3. Процесс финансового планирования и бюджетирования: основные этапы**

Основные этапы финансового планирования организации: составления финансового плана, предварительный контроль, текущий контроль в процессе исполнения плана, анализ и корректировки финансовых показателей и отклонений. Бюджетный цикл и его основные компоненты: цикл планирования, цикл исполнения бюджета, цикл анализа и контроля, их краткая характеристика. Особенности организации бюджетного управления на каждой стадии бюджетного цикла. Концептуальная классическая схема процесса бюджетирования и ее модификации в зависимости от «узких мест» бизнеса. Модели построения бюджетного процесса при условии наличия ограничивающих факторов, определяющих специфику организации бизнес-процессов производства, снабжения и сбыта.

## **Тема 4. Операционные и вспомогательные бюджеты организации: состав,**

Министерство науки и высшего образования РФ Ульяновский государственный университет	Форма	
Ф-Рабочая программа дисциплины		

### **структура, порядок составления**

Виды операционных бюджетов и их функции в описании бизнес-процессов организации и управлении финансами. взаимосвязь операционных бюджетов с финансовыми. Процесс бюджетирования сбыта, основные составляющие бизнес-процесса. Виды операционных бюджетов бизнес-процесса сбыта и их взаимосвязь с финансовыми бюджетами. Бюджет продаж: основные показатели, принципы и порядок их формирования. Взаимосвязь рыночной стратегии с показателями бюджета продаж. Порядок построения бюджета продаж. Особенности формирования бюджета продаж в организациях различных отраслей, сфер деятельности. Бюджет коммерческих расходов: основные показатели, принципы и порядок их формирования. Бюджет запасов готовой продукции и товаров в пути, особенности построения. Взаимосвязь с учетной политикой организации, механизм формирования и применения учетных (плановых) цен при формировании бюджетов запасов готовой продукции. Вспомогательный бюджет (график) погашения дебиторской задолженности, методики и принципы его формирования. Экономико-математические модели и методы при формировании плановых бюджетов цикла сбыта. Производственные бюджеты. Виды производственных бюджетов, их модификации, взаимосвязь с финансовыми бюджетами.

Последовательность формирования производственных бюджетов. Бюджет материальных затрат, его состав, структура, методика построения. Взаимосвязь бюджета материальных затрат со бюджетами закупок. Балансовый метод планирования материального потока. Нормативный метод планирования при формировании бюджета материальных затрат.


Система материальной отчетности. Бюджет затрат на оплату труда, основные показатели и порядок их расчета, взаимосвязь с политикой мотивации персонала. Правовые основы формирования бюджета затрат на оплату труда. Бюджеты накладных и управленческих расходов: состав структура, порядок составления. Взаимосвязь производственных бюджетов с методиками управленческого учета и контроллинга. Отраслевые особенности формирования производственных бюджетов. Бюджетирование закупок: основные составляющие бизнес-процесса. Виды бюджетов бизнес-процесса снабжения и их взаимосвязь с финансовыми бюджетами. Бюджет закупок: основные показатели, принципы и порядок их формирования. Бюджет транспортно-заготовительных расходов: особенности составления в организациях различных отраслей. Вспомогательный бюджет (график) погашения кредиторской задолженности, методики и принципы его формирования.

Экономико-математические модели и методы при формировании плановых бюджетов снабжения. Взаимосвязь бюджетирования закупочной деятельности с учетной политикой организации. Особенности формирования бюджетов закупок в организациях различных отраслей, сфер деятельности. Кредитный бюджет организации: основные показатели и взаимосвязь с политикой управления капиталом. Инвестиционный бюджет, бюджеты НИОКР: порядок расчета текущих показателей, на основе данных бизнес-плана. Налоговые бюджеты организации: основные показатели, взаимосвязь с налоговой учетной политикой организации.

### **Тема 5. Финансовые бюджеты и планы организации: состав и структура, порядок консолидации**

Бюджет движения денежных средств (БДДС): основные показатели и порядок их формирования на основе данных операционных бюджетов и первичной управленческой документации. Учет и планирование платежных средств в системе БДДС. Определение приоритетов платежа при составлении бюджета движения денежных средств. Управление



Министерство науки и высшего образования РФ Ульяновский государственный университет	Форма	
Ф-Рабочая программа дисциплины		

дебиторской и кредиторской задолженностью с помощью данных БДДС. Отраслевые особенности БДДС. Бюджет доходов и расходов (БДР): состав, структура, основные показатели. Порядок составления бюджета доходов и расходов на основе данных операционных бюджетов. Принципы консолидации БДР в крупных корпоративных образованиях. Показатели прибыли (дохода) и расходов (затрат): порядок их формирования при различных методиках управленческого и бухгалтерского учета в организации.

Формирование показателей, необходимых для реализации принципов управления, ориентированного на создание стоимости, в структуре БДР. Управление операционной прибылью на основе БДР. Бюджет балансового листа (ББЛ). Модели составления ББЛ. Оптимизация структуры ББЛ, основные критерии. Взаимосвязь внешней и внутренней отчетности организации. Оценка прогнозного финансового состояния и мониторинг основных финансовых показателей на основе бюджета балансового листа. Возможности организации управления, ориентированного на создание стоимости, на основе финансовых бюджетов.

Декомпозиция показателей EVA tm и ROIC (ROCE) при построении финансовых бюджетов. Матрица взаимоувязки показателей финансовых бюджетов.

### **Тема 6. Финансовая структура организации и принципы ее формирования**

Финансовая структура организации и ее компоненты. Дифференциация понятий: центры ответственности (ЦО), центры финансовой ответственности (ЦФО), места возникновения затрат (МВЗ), их виды и классификация. Использование матрицы взаимодействия ЦО, ЦФО и МВЗ с целью построения финансовой структуры организации. Механизмы привязки финансовых планов и бюджетов к ЦО, ЦФО и МВЗ. Особенности построения финансовой структуры в крупных холдинговых организациях. Принципы перераспределения ответственности между подразделениями (дивизионами) холдинга на основе показателей стоимости. Экономическая добавленная стоимость, как инструмент сравнения дивизиональной эффективности.

### **Тема 7. Основы управления затратами предприятия**

Понятие: затраты, расходы, издержки предприятия. Управление затратами на предприятии как эффективный метод сохранения конкурентоспособности. Сущность и значение затрат организации. Взаимосвязь расходов и доходов организации. Классификации затрат в целях планирования и контроля. Этапы процесса создания системы управления затратами на предприятии

### **Тема 8. Нормативно-правовая база по управлению затратами**


Налоговый кодекс РФ как нормативно-правовая база по управлению налоговыми расходами. Положение по бухгалтерскому учету 10/99 «Расходы организации» как нормативно-правовая база по управлению бухгалтерскими расходами. Методические положения по планированию, учету затрат на производство и реализацию продукции (работ, услуг) и калькулированию себестоимости продукции (работ и услуг) на предприятиях различных видов отраслей (рассмотреть по отраслям существующие методические положения).

### **Тема 9. Классификация затрат**

Общие положения классификации затрат. Классификации затрат в бухгалтерском, управленческом и налоговом учете. Классификация затрат по экономическим элементам.

Классификация затрат по статьям. Классификация затрат по степени зависимости величины затрат от уровня деловой активности. Классификация затрат по способу



Министерство науки и высшего образования РФ Ульяновский государственный университет	Форма	
Ф-Рабочая программа дисциплины		

отнесения их на себестоимость отдельных изделий (подразделений). Классификация затрат по экономической роли в процессе производства. Классификация затрат по степени воздействия на общую сумму затрат. Классификация затрат по их характеру. Классификация затрат по методу признания в качестве расхода. Классификация затрат по степени значимости при принятии решений. Классификация затрат по целесообразности их осуществления. Классификации затрат в зависимости от задач управления.

### **Тема 10. Методы управления затратами**

Недостатки в современной российской методологии управления затратами. Понятие целевого управления затратами. Стратегический и оперативный уровни управления затратами. Методы учета и управления затратами. Сущность и условия применения методов управления затратами. Преимущества и недостатки методов управления затратами. Система управления затратами на основе классического цикла Деминга PDCA.

## **6. ТЕМЫ ПРАКТИЧЕСКИХ И СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ**

### **Тема 1. Финансовое планирование и его роль в управлении финансами организации**

Форма проведения – семинар, дискуссия

**Вопросы по теме** (для обсуждения на занятии, для самостоятельного изучения).


- Генезис финансового планирования в системе эволюционного развития функций управления коммерческими и государственными структурами.
- Виды финансовых планов организации и их характеристика. Долгосрочное финансовое планирование и его роль в процессе финансирования инвестиционных проектов. Финансовая часть бизнес-плана корпорации.
- Финансовые бюджеты организации (прогнозная финансовая отчетность): бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств, прогнозный баланс.

### **Тема 2. Сущность бюджетирования как элемента финансового планирования организации**

Форма проведения – семинар, дискуссия

**Вопросы по теме** (для обсуждения на занятии, для самостоятельного изучения).

- Бюджетирование как элемент финансового планирования. Взаимосвязь бюджетирования с управленческим учетом, финансовым менеджментом, риск-менеджментом, налоговым планированием.
- Современное содержание бюджетирования как управленческой технологии в контексте управления финансами организации.
- Функции бюджетирования с точки зрения управления стоимости компании и интересов стейкхолдеров. Дифференциация функций бюджетирования в системе инструментов и методов управления финансами.
- Виды бюджетов организации и их классификация. Группировка бюджетов по длительности бюджетного цикла, степени их исполнения, способам регулирования, функциональному назначению и т.д.
- Особенности применения бюджетирования в организациях различных типов управления.

Министерство науки и высшего образования РФ Ульяновский государственный университет	Форма	
Ф-Рабочая программа дисциплины		

### **Тема 3. Процесс финансового планирования и бюджетирования: основные этапы**

Форма проведения – семинар, дискуссия

**Вопросы по теме** (для обсуждения на занятии, для самостоятельного изучения).

- Основные этапы финансового планирования организации: составления финансового плана, предварительный контроль, текущий контроль в процессе исполнения плана, анализ и корректировки финансовых показателей и отклонений.
- Бюджетный цикл и его основные компоненты: цикл планирования, цикл исполнения бюджета, цикл анализа и контроля, их краткая характеристика. Особенности организации бюджетного управления на каждой стадии бюджетного цикла.
- Концептуальная классическая схема процесса бюджетирования и ее модификации в зависимости от «узких мест» бизнеса.
- Модели построения бюджетного процесса при условии наличия ограничивающих факторов, определяющих специфику организации бизнес-процессов производства, снабжения и сбыта.

### **Тема 4. Операционные и вспомогательные бюджеты организации: состав, структура, порядок составления**

Форма проведения – семинар, дискуссия

**Вопросы по теме** (для обсуждения на занятии, для самостоятельного изучения).


- Виды операционных бюджетов и их функции в описании бизнес-процессов организации и управлении финансами. взаимосвязь операционных бюджетов с финансовыми.
- Процесс бюджетирования сбыта, основные составляющие бизнес-процесса. Виды операционных бюджетов бизнес-процесса сбыта и их взаимосвязь с финансовыми бюджетами. Бюджет продаж: основные показатели, принципы и порядок их формирования. Взаимосвязь рыночной стратегии с показателями бюджета продаж. Порядок построения бюджета продаж. Особенности формирования бюджета продаж в организациях различных отраслей, сфер деятельности.
- Бюджет коммерческих расходов: основные показатели, принципы и порядок их формирования. Бюджет запасов готовой продукции и товаров в пути, особенности построения. Взаимосвязь с учетной политикой организации, механизм формирования и применения учетных (плановых) цен при формировании бюджетов запасов готовой продукции.
- Вспомогательный бюджет (график) погашения дебиторской задолженности, методики и принципы его формирования. Экономико-математические модели и методы при формировании плановых бюджетов цикла сбыта.
- Производственные бюджеты. Виды производственных бюджетов, их модификации, взаимосвязь с финансовыми бюджетами.

### **Тема 5. Финансовые бюджеты и планы организации: состав и структура, порядок консолидации**

Форма проведения – семинар, дискуссия

**Вопросы по теме** (для обсуждения на занятии, для самостоятельного изучения).

- Бюджет движения денежных средств (БДДС): основные показатели и порядок их формирования на основе данных операционных бюджетов и

Министерство науки и высшего образования РФ Ульяновский государственный университет	Форма	
Ф-Рабочая программа дисциплины		

первичной управленческой документации. Учет и планирование платежных средств в системе БДДС.

- Определение приоритетов платежа при составлении бюджета движения денежных средств. Управление дебиторской и кредиторской задолженностью с помощью данных БДДС. Отраслевые особенности БДДС.
- Бюджет доходов и расходов (БДР): состав, структура, основные показатели. Порядок составления бюджета доходов и расходов на основе данных операционных бюджетов.
- Принципы консолидации БДР в крупных корпоративных образованиях. Показатели прибыли (дохода) и расходов (затрат): порядок их формирования при различных методиках управленческого и бухгалтерского учета в организации.
- Формирование показателей, необходимых для реализации принципов управления, ориентированного на создание стоимости, в структуре БДР.
- Управление операционной прибылью на основе БДР. Бюджет балансового листа (ББЛ). Модели составления ББЛ. Оптимизация структуры ББЛ, основные критерии. Взаимосвязь внешней и внутренней отчетности организации.

#### **Тема 6. Финансовая структура организации и принципы ее формирования**

Форма проведения – семинар, дискуссия

**Вопросы по теме** (для обсуждения на занятии, для самостоятельного изучения).

- Финансовая структура организации и ее компоненты. Дифференциация понятий: центры ответственности (ЦО), центры финансовой ответственности (ЦФО), места возникновения затрат (МВЗ), их виды и классификация.
- Использование матрицы взаимодействия ЦО, ЦФО и МВЗ с целью построения финансовой структуры организации.
- Механизмы привязки финансовых планов и бюджетов к ЦО, ЦФО и МВЗ.
- Особенности построения финансовой структуры в крупных холдинговых организациях.
- Принципы перераспределения ответственности между подразделениями (дивизионами) холдинга на основе показателей стоимости.
- Экономическая добавленная стоимость, как инструмент сравнения дивизиональной эффективности.

#### **Тема 7. Основы управления затратами предприятия**


Форма проведения – семинар, дискуссия

**Вопросы по теме** (для обсуждения на занятии, для самостоятельного изучения).

- Понятие: затраты, расходы, издержки предприятия.
- Управление затратами на предприятии как эффективный метод сохранения конкурентоспособности.
- Сущность и значение затрат организации.
- Взаимосвязь расходов и доходов организации. Классификации затрат в целях планирования и контроля. Этапы процесса создания системы управления затратами на предприятии

#### **Тема 8. Нормативно-правовая база по управлению затратами**

Форма проведения – семинар, дискуссия

Министерство науки и высшего образования РФ Ульяновский государственный университет	Форма	
Ф-Рабочая программа дисциплины		

**Вопросы по теме** (для обсуждения на занятии, для самостоятельного изучения).

- Налоговый кодекс РФ как нормативно-правовая база по управлению налоговыми расходами. Положение по бухгалтерскому учету 10/99 «Расходы организации» как нормативно-правовая база по управлению бухгалтерскими расходами.
- Методические положения по планированию, учету затрат на производство и реализацию продукции (работ, услуг) и калькулированию себестоимости продукции (работ и услуг) на предприятиях различных видов отраслей (рассмотреть по отраслям существующие методические положения).

### **Тема 9. Классификация затрат**

Форма проведения – семинар, дискуссия

**Вопросы по теме** (для обсуждения на занятии, для самостоятельного изучения).

- Общие положения классификации затрат. Классификации затрат в бухгалтерском, управленческом и налоговом учете. Классификация затрат по экономическим элементам.
- Классификация затрат по статьям. Классификация затрат по степени зависимости величины затрат от уровня деловой активности. Классификация затрат по способу отнесения их на себестоимость отдельных изделий (подразделений).
- Классификация затрат по экономической роли в процессе производства. Классификация затрат по степени воздействия на общую сумму затрат.

### **Тема 10. Методы управления затратами**

Форма проведения – семинар, дискуссия

**Вопросы по теме** (для обсуждения на занятии, для самостоятельного изучения).

- Стратегический и оперативный уровни управления затратами. Методы учета и управления затратами.
- Сущность и условия применения методов управления затратами. Преимущества и недостатки методов управления затратами.
- Система управления затратами на основе классического цикла Деминга PDCA.

## **7.ЛАБОРАТОРНЫЕ РАБОТЫ, ПРАКТИКУМЫ**

*Данный вид работы не предусмотрен УП.*


## **8.ТЕМАТИКА КУРСОВЫХ, КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ, РЕФЕРАТОВ**

*Курсовые работы не предусмотрены УП.*

**Целью контрольной работы** является закрепление и расширение знаний, умений и навыков изучаемой дисциплины.


### **Примерная тематика контрольных работ**

Выполнение студентами контрольной работы по дисциплине является важным элементом процесса подготовки высококвалифицированных специалистов, выступая составным учебным элементом дисциплины, изучаемой студентами, в соответствии с учебным планом.

Министерство науки и высшего образования РФ Ульяновский государственный университет	Форма	
Ф-Рабочая программа дисциплины		

Студент выбирает номер варианта по последней цифре зачетной книжки.

1. Разработка финансовой стратегии предприятия.
2. Разработка системы бюджетов предприятия.
3. Долгосрочное и текущее финансовое планирование на предприятии.
4. Анализ и учёт связи финансовой и маркетинговой стратегий предприятия при стратегическом финансовом планировании.
5. Стратегическое финансовое планирование на предприятии.
6. Сравнительный анализ особенностей применения различных подходов оценки бизнеса.
7. Разработка бюджета движения денежных средств.
8. Разработка бюджета капиталовложений.
9. Дивидендная политика российских компаний, возможности её совершенствования.
10. Развитие финансовой политики компании.
11. Влияние дивидендной политики на инвестиционную привлекательность компании.
12. Политика управления оборотными активами компаний.
13. Финансовый анализ – информационная база для разработки финансовой политики компании.
14. Финансовая конкурентоспособность компании.
15. Совершенствование системы бюджетирования компании (на примере         ).
16. Управление финансовой структурой капитала компании (на примере         ).
17. Управление финансовой устойчивостью компании (на примере         ).
18. Формирование системы бюджетирования компании (на примере         ).
19. Формирование ценовой политики компании (на примере         ).
20. Структура капитала и ее оптимизация.
21. Управление заемным капиталом (на примере         ).
22. Управление финансовой устойчивостью компании ...
23. Финансовые и нефинансовые цели компании.
24. Финансовое планирование на предприятиях в современных условиях.
25. Финансовые стратегии по стадиям жизненного цикла компаний.
26. Формирование финансовой стратегии развития предприятия в сфере (энергетики, торговли и т.п.).
27. Формирование финансовой стратегии компании в сфере слияний и поглощений.
28. Особенности формирования структуры капитала российских организаций.
29. Влияние выбора дивидендной политики на инвестиционную привлекательность компании.
30. Оценка влияния финансовой структуры капитала на рентабельность компании.
31. Выбор источников финансирования компании.
32. Обязательства компании: структура и методы управления.
33. Финансовая политика и финансовая безопасность компании.
34. Финансовый план, как часть бизнес - плана: содержание и разработка.
35. Роль и место финансового планирования в управлении финансами компании.
36. Принципы и методы финансового планирования в компаниях.
37. Понятие, сущность и принципы финансовой стратегии компании.
38. Оценка эффективности финансовой стратегии компании.
39. Оперативное финансовое планирование в компании.
40. Реализация финансовой стратегии развития компании.
41. Выбор и разработка ценовой стратегии компании.
42. Бюджетирование как инструмент финансового планирования в компании.


Министерство науки и высшего образования РФ Ульяновский государственный университет	Форма	
Ф-Рабочая программа дисциплины		

43. Что такое издержки (затраты) производства?
44. Как они соотносятся с расходами предприятия?
45. Что называется местом возникновения затрат?
46. Назовите цели и задачи учета затрат на предприятии.
47. Чем отличаются доходы и расходы предприятия от притока и оттока денежных средств?
48. Для чего нужно разделять релевантные и нерелевантные расходы?
49. Как классифицируются расходы по способу включения их в себестоимость?
50. Дайте определения прямых и косвенных затрат. Приведите примеры.
51. На какие группы делятся расходы по степени их зависимости от объема производства?
52. Чем различаются полупостоянные и полупеременные расходы?
53. Как изменятся расходы предприятия при изменении степени использования производственной мощности?
54. Какова классификация затрат для принятия решений им планирования?
55. Учитываются ли безвозвратные затраты при принятии будущих решений?
56. При каких условиях возникают вмененные затраты?
57. Перечислите известные вам системы учета затрат.
58. Что такое реальные затраты?
59. Могут ли отличаться реальные затраты от фактических?
60. В чем достоинства и недостатки системы учета реальных затрат?
61. В каких случаях показатели учета реальных и средних затрат совпадают?
62. Охарактеризуйте систему измерения средних затрат.
63. Назовите факторы, влияющие на выбор системы учета затрат в организации.
64. На какую систему учета затрат в большей степени ориентирован единый план счетов бухгалтерского учета?
65. В чем сущность нормативного метода учета затрат?
66. В чем заключаются преимущества и недостатки нормативного метода учета затрат?
67. Объясните следующие понятия: норматив затрат, нормативная себестоимость, нормативная ставка, величина изменения нормы затрат.
68. Объясните, как рассчитывается норматив материальных затрат.
69. Как определяется расход заработной платы по нормативу?
70. Каким образом можно выявить и учесть отклонения от норм?
71. Какая модель учета затрат является наиболее распространенной в настоящее время на российских предприятиях и почему?
72. Перечислите виды группировок затрат.

### **ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ К ЭКЗАМЕНУ И ЗАЧЕТУ**


1. Финансовый механизм предприятия и его структура.
2. Финансовые ресурсы и их превращенные формы.
3. Содержание финансовых отношений, возникающих в процессе хозяйственной деятельности.
4. Планирование выручки от реализации продукции (объема продаж) и себестоимости.
5. Классификация денежных потоков предприятий. Факторы, влияющие на денежный поток предприятий. Методы расчета чистого денежного потока предприятий: прямой и косвенный.



Министерство науки и высшего образования РФ Ульяновский государственный университет	Форма	
Ф-Рабочая программа дисциплины		

6. Как осуществляется взаимосвязь бюджетирования с главными целями компании.
7. Типология формирования бюджетов, взаимосвязь различных видов бюджетов.
8. Этапы постановки системы бюджетирования.
9. Инфраструктура системы бюджетирования. Последовательность построения системы бюджетирования.
10. Финансовая структура предприятия: Понятие центров финансовой ответственности и диагностика их типов.
11. Стратегическое планирование, как основа финансового развития коммерческой организации.
12. Детализация места бюджетов в процессе стратегического планирования.
13. Определение и выбор стратегических альтернатив бюджетного плана.
14. Индикативное и директивное финансовое планирование.
15. Структура объектов финансового планирования в коммерческом предприятии.
16. Бюджетная политика управления текущими активами и пассивами.
17. Принципы финансового планирования.
18. Процесс формирования финансовой стратегии предприятия.
19. Система текущего планирования финансовой деятельности.
20. Место бюджетирования в системе финансового менеджмента.
21. Параметры эффективности бюджетирования.
22. Фазы развития предприятия и характеристика задач бюджетирования.
23. Финансовый менеджмент бюджета организации.
24. Развитие бюджетирования в системе финансового менеджмента Российской Федерации.
25. Определение и структура бюджета коммерческой организации.
26. Классификация бюджетов предприятия.
27. Определение и основные характеристики общей бюджетной методологии.
28. Общая характеристика методов бюджетирования.
29. Применение нормативного метода бюджетирования.
30. Применение расчетно-аналитического метода бюджетирования.
31. Применение метода оптимизации плановых решений при подготовке бюджета предприятия.
32. Применение метода экономико-математического моделирования в коммерческом бюджетировании.
33. Характеристика системы бюджетных планов в Российской Федерации.
34. Определение доходов коммерческой организации.
35. Определение расходов коммерческой организации.
36. Формирование бюджета закупки сырья и материалов.
37. Формирование бюджета оплаты труда.
38. Формирование бюджета по доходам коммерческой организации.
39. Формирование бюджета затрат.
40. Формирование бюджета прибыли коммерческой организации.
41. Формирование бюджета инвестиций.
42. Формирование бюджета основных фондов и амортизации.
43. Формирование бюджета фондов коммерческой организации.
44. Что такое издержки (затраты) производства?
45. Как они соотносятся с расходами предприятия?
46. Что называется местом возникновения затрат?
47. Назовите цели и задачи учета затрат на предприятии.
48. Чем отличаются доходы и расходы предприятия от притока и оттока денежных




Министерство науки и высшего образования РФ Ульяновский государственный университет	Форма	
Ф-Рабочая программа дисциплины		

- средств?
49. Для чего нужно разделять релевантные и нерелевантные расходы?
  50. Как классифицируются расходы по способу включения их в себестоимость?
  51. Дайте определения прямых и косвенных затрат. Приведите примеры.
  52. На какие группы делятся расходы по степени их зависимости от объема производства?
  53. Чем различаются полупостоянные и полупеременные расходы?
  54. Как изменятся расходы предприятия при изменении степени использования производственной мощности?
  55. Какова классификация затрат для принятия решений и планирования?
  56. Учитываются ли безвозвратные затраты при принятии будущих решений?
  57. При каких условиях возникают вмененные затраты?
  58. Перечислите известные вам системы учета затрат.
  59. Что такое реальные затраты?
  60. Могут ли отличаться реальные затраты от фактических?
  61. В чем достоинства и недостатки системы учета реальных затрат?
  62. В каких случаях показатели учета реальных и средних затрат совпадают?
  63. Охарактеризуйте систему измерения средних затрат.
  64. Назовите факторы, влияющие на выбор системы учета затрат в организации.
  65. На какую систему учета затрат в большей степени ориентирован единый план счетов бухгалтерского учета?
  66. В чем сущность нормативного метода учета затрат?
  67. В чем заключаются преимущества и недостатки нормативного метода учета затрат?
  68. Объясните следующие понятия: норматив затрат, нормативная себестоимость, нормативная ставка, величина изменения нормы затрат.
  69. Объясните, как рассчитывается норматив материальных затрат.
  70. Как определяется расход заработной платы по нормативу?
  71. Каким образом можно выявить и учесть отклонения от норм?
  72. Какая модель учета затрат является наиболее распространенной в настоящее время на российских предприятиях и почему?
  73. Перечислите виды группировок затрат.


## 9. САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА ОБУЧАЮЩИХСЯ

Форма обучения очная


Название разделов и тем	Вид самостоятельной работы (проработка учебного материала, решение задач, реферат, доклад, контрольная работа, подготовка к сдаче зачета, экзамена и др.)	Объем в часах	Форма контроля (проверка решения задач, реферата и др.)
Тема 1. Финансовое планирование и его роль в управлении финансами организации	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проработка учебного материала с использованием ресурсов учебно-методического и информационного обеспечения дисциплины;</li> </ul>	8	проверка решения задач, тестирование

Министерство науки и высшего образования РФ Ульяновский государственный университет	Форма	
Ф-Рабочая программа дисциплины		

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Подготовка к тестированию;</li> </ul>		
Тема 2. Сущность бюджетирования как элемента финансового планирования организации	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проработка учебного материала с использованием ресурсов учебно-методического и информационного обеспечения дисциплины;</li> <li>• Подготовка к тестированию;</li> </ul>	8	<i>проверка решения задач, тестирование</i>
Тема 3. Процесс финансового планирования и бюджетирования: основные этапы	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проработка учебного материала с использованием ресурсов учебно-методического и информационного обеспечения дисциплины;</li> <li>• Подготовка к тестированию;</li> </ul>	7	<i>проверка решения задач, тестирование</i>
Тема 4. Операционные и вспомогательные бюджеты организации: состав, структура, порядок составления	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проработка учебного материала с использованием ресурсов учебно-методического и информационного обеспечения дисциплины;</li> <li>• Подготовка к тестированию;</li> </ul>	7	<i>проверка решения задач, тестирование</i>
Тема 5. Финансовые бюджеты и планы организации: состав и структура, порядок консолидации	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проработка учебного материала с использованием ресурсов учебно-методического и информационного обеспечения дисциплины;</li> <li>• Подготовка к тестированию;</li> </ul>	7	<i>проверка решения задач, тестирование</i>
Тема 6. Финансовая структура организации и принципы ее формирования	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проработка учебного материала с использованием ресурсов учебно-методического и информационного обеспечения дисциплины;</li> <li>• Подготовка к тестированию;</li> </ul>	7	<i>проверка решения задач, тестирование</i>
Тема 7. Основы управления затратами предприятия	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проработка учебного материала с использованием ресурсов учебно-методического и информационного обеспечения дисциплины;</li> <li>• Подготовка к тестированию;</li> </ul>	7	<i>проверка решения задач, тестирование</i>
Тема 8. Нормативно-правовая база по управлению затратами	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проработка учебного материала с использованием ресурсов учебно-методического и информационного обеспечения дисциплины;</li> <li>• Подготовка к тестированию;</li> </ul>	7	<i>проверка решения задач, тестирование</i>
Тема 9. Классификация затрат	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проработка учебного материала с использованием ресурсов учебно-методического и информационного обеспечения дисциплины;</li> </ul>	7	<i>проверка решения задач, тестирование</i>

Министерство науки и высшего образования РФ Ульяновский государственный университет	Форма	
Ф-Рабочая программа дисциплины		

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Подготовка к тестированию;</li> </ul>		
Тема 10. Методы управления затратами	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проработка учебного материала с использованием ресурсов учебно-методического и информационного обеспечения дисциплины;</li> <li>• Подготовка к тестированию;</li> </ul>	7	<i>проверка решения задач тестирование</i>
	<b>Итого</b>	72	-

Министерство науки и высшего образования РФ Ульяновский государственный университет	Форма	
Ф-Рабочая программа дисциплины		

## II. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### а) Список рекомендуемой литературы

#### Основная литература:

1. Низовкина, Н. Г. Управление затратами предприятия (организации) : учебное пособие для вузов / Н. Г. Низовкина. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 178 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11415-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/538862>
2. Хруцкий, В. Е. Внутрифирменное бюджетирование. Теория и практика : учебник для вузов / В. Е. Хруцкий, Р. В. Хруцкий. — 4-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 572 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12821-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/538334>

#### Дополнительная литература:


1. Бердичевская, В. О. Учет затрат на производство и реализацию продукции и калькулирование себестоимости продукции : учебник для вузов / В. О. Бердичевская. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 146 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17967-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/544284>
2. Управленческий учет : учебник и практикум для вузов / О. Л. Островская, М. А. Осипов, А. Е. Карлик, Е. Б. Абдалова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 435 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18019-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/534148>
3. Хруцкий, В. Е. Внутрифирменное бюджетирование. Семь практических шагов : практическое пособие / В. Е. Хруцкий, Р. В. Хруцкий. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 205 с. — (Профессиональная практика). — ISBN 978-5-534-08533-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/538622>

#### Учебно-методическая литература:

1. Вершинин Ю. Б. Методические указания для самостоятельной работы студентов по дисциплине «Профессиональный электив. Бюджетирование и управление затратами» для студентов бакалавриата по направлению 38.03.02 «Менеджмент» / Ю. Б. Вершинин. - 2022. - 24 с. - Неопубликованный ресурс. - URL: <http://lib.ulsu.ru/MegaPro/Download/MObject/14342>. - Режим доступа: ЭБС УлГУ. - Текст : электронный.

Согласовано:

Главный библиотекарь / Голосова М.Н. /  / 20.05.2024 г.  
Должность сотрудника научной библиотеки      ФИО      подпись      дата

Министерство науки и высшего образования РФ Ульяновский государственный университет	Форма	
Ф-Рабочая программа дисциплины		

**б) Программное обеспечение –**

- Операционная система Windows;
- Пакет офисных программ Microsoft Office.

**в) Профессиональные базы данных, информационно-справочные системы**

**1. Электронно-библиотечные системы:**

1.1. Цифровой образовательный ресурс IPRsmart : электронно-библиотечная система : сайт / ООО Компания «Ай Пи Ар Медиа». - Саратов, [2024]. - URL: <http://www.iprbookshop.ru>. - Режим доступа: для зарегистрир. пользователей. - Текст : электронный.

1.2. Образовательная платформа ЮРАЙТ : образовательный ресурс, электронная библиотечка : сайт / ООО Электронное издательство «ЮРАЙТ». - Москва, [2024]. - URL: <https://urait.ru>. - Режим доступа: для зарегистрир. пользователей. - Текст : электронный.

1.3. База данных «Электронная библиотека технического ВУЗа (ЭБС «Консультант студента») : электронно-библиотечная система : сайт / ООО «Политехресурс». - Москва, [2024]. - URL: <https://www.studentlibrary.ru/cgi-bin/mb4x>. - Режим доступа: для зарегистрир. пользователей. - Текст : электронный.

1.4. ЭБС Лань : электронно-библиотечная система : сайт / ООО ЭБС «Лань». - Санкт-Петербург, [2024]. - URL: <https://e.lanbook.com>. - Режим доступа: для зарегистрир. пользователей. - Текст : электронный.

1.5. ЭБС Znanium.com : электронно-библиотечная система : сайт / ООО «Знаниум». - Москва, [2024]. - URL: <http://znanium.com>. - Режим доступа : для зарегистрир. пользователей. - Текст : электронный.

**2. КонсультантПлюс** [Электронный ресурс]: справочная правовая система. / ООО «Консультант Плюс» - Электрон. дан. - Москва : КонсультантПлюс, [2024].

**3. eLIBRARY.RU**: научная электронная библиотека : сайт / ООО «Научная Электронная Библиотека». - Москва, [2024]. - URL: <http://elibrary.ru>. - Режим доступа : для авториз. пользователей. - Текст : электронный

**4. Федеральная государственная информационная система «Национальная электронная библиотека»** : электронная библиотека : сайт / ФГБУ РГБ. - Москва, [2024]. - URL: <https://nzb.rf>. - Режим доступа : для пользователей научной библиотеки. - Текст : электронный.

**5. Российское образование** : федеральный портал / учредитель ФГАУ «ФИЦТО». - URL: <http://www.edu.ru>. - Текст : электронный.

**6. Электронная библиотечная система УлГУ** : модуль «Электронная библиотека» АБИС Мега-ПРО / ООО «Дата Экспресс». - URL: <http://lib.ulsu.ru/MegaPro/Web>. - Режим доступа : для пользователей научной библиотеки. - Текст : электронный.

Инженер ведущий




Щуренко Ю.В.

03.06.2024

## 12. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ:

Аудитории для проведения лекций и семинарских занятий, для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации, курсового проектирования, групповых и индивидуальных консультаций.

Аудитории укомплектованы специализированной мебелью, учебной доской. Аудитории для проведения лекций оборудованы мультимедийным оборудованием для предоставления информации большой аудитории. Помещения для самостоятельной работы оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде, электронно-библиотечной системе.

Министерство науки и высшего образования РФ Ульяновский государственный университет	Форма	
Ф-Рабочая программа дисциплины		

### 13. СПЕЦИАЛЬНЫЕ УСЛОВИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ

В случае необходимости, обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья (по заявлению обучающегося) могут предлагаться одни из следующих вариантов восприятия информации с учетом их индивидуальных психофизических особенностей:

– для лиц с нарушениями зрения: в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; в форме аудиофайла (перевод учебных материалов в аудиоформат); в печатной форме на языке Брайля; индивидуальные консультации с привлечением тифлосурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации;

– для лиц с нарушениями слуха: в печатной форме; в форме электронного документа; видеоматериалы с субтитрами; индивидуальные консультации с привлечением сурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации;

– для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме; в форме электронного документа; в форме аудиофайла; индивидуальные задания и консультации.

В случае необходимости использования в учебном процессе частично/исключительно дистанционных образовательных технологий, организация работы ППС с обучающимися с ОВЗ и инвалидами предусматривается в электронной информационно-образовательной среде с учетом их индивидуальных психофизических особенностей

Разработчик

к.э.н., доцент кафедры ЭБУиА



Вершинина Елена Львовна  
подпись