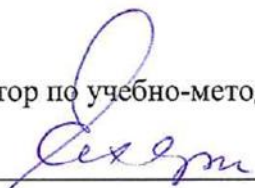


ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ
ИНКЛЮЗИВНОГО ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И ИННОВАЦИЙ

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебно-методической работе

 Е.С. Сахарчук

«27» апреля 2022 г.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ

БЮДЖЕТИРОВАНИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
наименование дисциплины

38.04.01 Экономика

шифр и наименование направления подготовки

Экономика предпринимательства
направленность (профиль)

Разработчик: к.э.н., доцент кафедры экономики и инноваций Трубачев Е.В.


Фонд оценочных средств рассмотрен и одобрен на заседании кафедры экономики и инноваций,
(протокол № 10 от «23» марта 2022 г.)

на заседании Учебно-методического совета МГГЭУ


(протокол № 1 от «27 » апреля 2022 г.)

Согласовано:

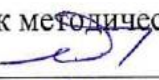
Представитель работодателя
или объединения работодателей



Н.А. Богданова
Главный бухгалтер ООО «Ангри»
«27» апреля 2022г.

Начальник учебно-методического управления


И.Г. Дмитриева
« 27 » 04 2022 г.

Начальник методического отдела


Д.Е. Гапеенок
« 27 » 04 2022 г.

Декан факультета


Л.В. Дегтева
« 27 » 04 2022 г.

Содержание

1. Паспорт фонда оценочных средств
2. Перечень оценочных средств
3. Описание показателей и критериев оценивания компетенций
4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов обучения, характеризующих этапы формирования компетенций
5. Материалы для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации

1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

по дисциплине «Бюджетирование предпринимательской деятельности»

Оценочные средства составляются в соответствии с рабочей программой дисциплины и представляют собой совокупность контрольно-измерительных материалов (типовые задачи (задания), контрольные работы, тесты и др.), предназначенных для измерения уровня достижения обучающимися установленных результатов обучения.

Оценочные средства используются при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

Таблица 1 – Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины

Код компетенции	Наименование результата обучения	
	Содержание компетенции	Индикаторы достижения компетенции
ОПК-4	ОПК-4. Способен принимать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и нести за них ответственность	ОПК-4.1. Знает виды организационно-управленческих решений, принципы их подготовки, методы принятия и особенности реализации
		ОПК-4.2. Умеет разрабатывать и принимать обоснованные организационно-управленческие решения, организовывать их реализацию и осуществлять контроль за исполнением
		ОПК-4.3. Владеет навыками принятия организационно-управленческих решений и методами оценки их эффективности
ПК-3	Способен осуществлять стратегическое управление ключевыми экономическими показателями и бизнес-процессами субъектов предпринимательства	ПК-3.1. Знает нормативно-правовые, организационно-экономические и технологические условия функционирования субъектов предпринимательства, методы их анализа и стратегического управления
		ПК-3.2. Умеет составлять аналитические материалы для оценки мероприятий в области экономической политики субъектов предпринимательства и принятия стратегических решений в условиях неопределенности
		ПК-3.2. Владеет навыками стратегического управления субъектами предпринимательства, принятия стратегических решений и оценки их эффективности

Конечными результатами освоения дисциплины являются сформированные когнитивные дескрипторы «знать», «уметь», «владеть», расписанные по отдельным компетенциям. Формирование дескрипторов происходит в течение всего семестра по этапам в рамках контактной работы, включающей различные виды занятий и самостоятельной работы, с применением различных форм и методов обучения.

2. ПЕРЕЧЕНЬ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ¹

Таблица 2

№ п/п	Наименование оценочного средства	Характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в ФОС
1	Устный опрос	Средство контроля усвоения учебного материала темы, раздела или разделов дисциплины, организованное как учебное занятие в виде ответов обучающихся на задаваемые им вопросы.	Вопросы по темам/разделам дисциплины
2	Дискуссия	Оценочное средство, позволяющее включить обучающихся в процесс обсуждения спорного вопроса, проблемы и оценить их умение аргументировать собственную точку зрения.	Перечень тем для проведения дискуссии
3	Тест	Средство, позволяющее оценить уровень знаний обучающегося путем выбора им одного из нескольких вариантов ответов на поставленный вопрос. Возможно использование тестовых вопросов, предусматривающих ввод обучающимся короткого и однозначного ответа на поставленный вопрос.	Тестовые задания
4	Кейсовое задание	Проблемное задание, в котором обучающемуся предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы.	Задания для решения кейс-задачи
5	Круглый стол	Оценочное средство проблемно-ориентированного подхода к обучению, позволяющее сфокусировать внимание студентов на анализе и разрешении какой-либо конкретной проблемной ситуации оценить их навык аргументации собственной точки зрения	Перечень тем для круглого стола

¹ Указываются оценочные средства, применяемые в ходе реализации рабочей программы данной дисциплины.

3. ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

Оценивание результатов обучения по дисциплине «Бюджетирование предпринимательской деятельности» осуществляется в соответствии с Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся.

Предусмотрены следующие виды контроля: текущий контроль (осуществление контроля всех видов аудиторной и внеаудиторной деятельности обучающегося с целью получения первичной информации о ходе усвоения отдельных элементов содержания дисциплины) и промежуточная аттестация (оценивается уровень и качество подготовки по дисциплине в целом).

Показатели и критерии оценивания компетенций, формируемых в процессе освоения данной дисциплины, описаны в табл. 3.

Таблица 3 – Формирование компетенций в процессе изучения дисциплины:

Код компетенции	Уровень освоения компетенций	Индикаторы достижения компетенций	Вид учебных занятий ² , работы, формы и методы обучения, способствующие формированию и развитию компетенций ³	Контролируемые разделы и темы дисциплины ⁴	Оценочные средства, используемые для оценки уровня сформированности компетенции ⁵	Критерии оценивания результатов обучения
ОПК-4	Знает					
	Недостаточный уровень	ОПК-4.3-1. Знает виды организационно-управленческих решений,	Лекционные занятия (лекция-визуализация, лекция-диалог), практические	Тема 1. Сущность бюджетирования как элемента финансового планирования	Опрос, дискуссия, тест, кейс-задание, круглый стол	Не знает виды организационно-управленческих решений, принципы их подготовки,

² Лекционные занятия, практические занятия, лабораторные занятия, самостоятельная работа...

³ Необходимо указать активные и интерактивные методы обучения (например, интерактивная лекция, работа в малых группах, методы мозгового штурма и т.д.), способствующие развитию у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств.

⁴ Наименование темы (раздела) берется из рабочей программы дисциплины.

⁵ Оценочное средство должно выбираться с учетом запланированных результатов освоения дисциплины, например:

«Знать» – собеседование, коллоквиум, тест...

«Уметь», «Владеть» – индивидуальный или групповой проект, кейс-задача, деловая (ролевая)

игра, портфолио...

		принципы их подготовки, методы принятия и особенности реализации	занятия (дискуссия, кейс-задание, круглый стол), самостоятельная работа	организации Тема 2. Процесс финансового планирования и бюджетирования: основные этапы Тема 3. Операционные и вспомогательные бюджеты организации: состав, структура, порядок составления Тема 4. Финансовые бюджеты и планы организации: состав и структура, порядок консолидации		методы принятия и особенности реализации
Базовый уровень	ОПК-4.3-1. Знает виды организационно-управленческих решений, принципы их подготовки, методы принятия и особенности реализации	Лекционные занятия (лекция-визуализация, лекция-диалог), практические занятия (дискуссия, кейс-задание, круглый стол), самостоятельная работа	Тема 1. Сущность бюджетирования как элемента финансового планирования организации Тема 2. Процесс финансового планирования и бюджетирования: основные этапы Тема 3.	Опрос, дискуссия, тест, кейс-задание, круглый стол	Знает некоторые виды организационно-управленческих решений, некоторые принципы их подготовки, избранные методы принятия и особенности реализации	

				<p>Операционные и вспомогательные бюджеты организации: состав, структура, порядок составления</p> <p>Тема 4. Финансовые бюджеты и планы организации: состав и структура, порядок консолидации</p>		
	Средний уровень	ОПК-4.3-1. Знает виды организационно-управленческих решений, принципы их подготовки, методы принятия и особенности реализации	Лекционные занятия (лекция-визуализация, лекция-диалог), практические занятия (дискуссия, кейс-задание, круглый стол), самостоятельная работа	<p>Тема 1. Сущность бюджетирования как элемента финансового планирования организации</p> <p>Тема 2. Процесс финансового планирования и бюджетирования: основные этапы</p> <p>Тема 3. Операционные и вспомогательные бюджеты организации: состав, структура, порядок составления</p>	Опрос, дискуссия, тест, кейс-задание, круглый стол	Знает основные виды организационно-управленческих решений, системные принципы их подготовки, основные методы принятия и особенности реализации

				Тема 4. Финансовые бюджеты и планы организации: состав и структура, порядок консолидации		
Высокий уровень	ОПК-4.3-1. Знает виды организационно- управленческих решений, принципы их подготовки, методы принятия и особенности реализации	Лекционные занятия (лекция- визуализация, лекция-диалог), практические занятия (дискуссия, кейс- задание, круглый стол), самостоятельная работа	Тема 1. Сущность бюджетирования как элемента финансового планирования организации Тема 2. Процесс финансового планирования и бюджетирования: основные этапы Тема 3. Операционные и вспомогательные бюджеты организации: состав, структура, порядок составления Тема 4. Финансовые бюджеты и планы организации: состав и структура, порядок консолидации	Опрос, дискуссия, тест, кейс-задание, круглый стол	Знает разнообразные виды организационно- управленческих решений, важнейшие принципы их подготовки, эффективные методы принятия и особенности реализации	

Умеет						
Недостаточный уровень	ОПК-4.У-1. Умеет разрабатывать и принимать обоснованные организационно-управленческие решения, организовывать их реализацию и осуществлять контроль за исполнением	Лекционные занятия (лекция-визуализация, лекция-диалог), практические занятия (дискуссия, кейс-задание, круглый стол), самостоятельная работа	Тема 1. Сущность бюджетирования как элемента финансового планирования организации Тема 2. Процесс финансового планирования и бюджетирования: основные этапы Тема 3. Операционные и вспомогательные бюджеты организации: состав, структура, порядок составления Тема 4. Финансовые бюджеты и планы организации: состав и структура, порядок консолидации	Опрос, дискуссия, тест, кейс-задание, круглый стол	Не умеет разрабатывать и принимать обоснованные организационно-управленческие решения, организовывать их реализацию и осуществлять контроль за исполнением	
Базовый уровень	ОПК-4.У-1. Умеет разрабатывать и принимать обоснованные организационно-управленческие	Лекционные занятия (лекция-визуализация, лекция-диалог), практические занятия	Тема 1. Сущность бюджетирования как элемента финансового планирования организации	Опрос, дискуссия, тест, кейс-задание, круглый стол	Умеет разрабатывать и принимать избранные организационно-управленческие	

		решения, организовывать их реализацию и осуществлять контроль за исполнением	(дискуссия, кейс-задание, круглый стол), самостоятельная работа	Тема 2. Процесс финансового планирования и бюджетирования: основные этапы Тема 3. Операционные и вспомогательные бюджеты организации: состав, структура, порядок составления Тема 4. Финансовые бюджеты и планы организации: состав и структура, порядок консолидации		решения, фрагментарно организовывать их реализацию и осуществлять поверхностный контроль за исполнением
Средний уровень	ОПК-4.У-1. Умеет разрабатывать и принимать обоснованные организационно-управленческие решения, организовывать их реализацию и осуществлять контроль за исполнением	Лекционные занятия (лекция-визуализация, лекция-диалог), практические занятия (дискуссия, кейс-задание, круглый стол), самостоятельная работа	Тема 1. Сущность бюджетирования как элемента финансового планирования организации Тема 2. Процесс финансового планирования и бюджетирования: основные этапы Тема 3. Операционные и	Опрос, дискуссия, тест, кейс-задание, круглый стол	Умеет разрабатывать и принимать типовые организационно-управленческие решения, организовывать их реализацию и осуществлять эффективный контроль за исполнением	

				<p>вспомогательные бюджеты организации: состав, структура, порядок составления</p> <p>Тема 4. Финансовые бюджеты и планы организации: состав и структура, порядок консолидации</p>		
	<p>Высокий уровень</p>	<p>ОПК-4.У-1. Умеет разрабатывать и принимать обоснованные организационно-управленческие решения, организовывать их реализацию и осуществлять контроль за исполнением</p>	<p>Лекционные занятия (лекция-визуализация, лекция-диалог), практические занятия (дискуссия, кейс-задание, круглый стол), самостоятельная работа</p>	<p>Тема 1. Сущность бюджетирования как элемента финансового планирования организации</p> <p>Тема 2. Процесс финансового планирования и бюджетирования: основные этапы</p> <p>Тема 3. Операционные и вспомогательные бюджеты организации: состав, структура, порядок составления</p> <p>Тема 4.</p>	<p>Опрос, дискуссия, тест, кейс-задание, круглый стол</p>	<p>Умеет разрабатывать и принимать научно и профессионально обоснованные организационно-управленческие решения, организовывать их реализацию и осуществлять полный контроль за исполнением</p>

				Финансовые бюджеты и планы организации: состав и структура, порядок консолидации		
Владеет						
Недостаточный уровень	ОПК-4.В-1. Владеет навыками принятия организационно-управленческих решений и методами оценки их эффективности	Лекционные занятия (лекция-визуализация, лекция-диалог), практические занятия (дискуссия, кейс-задание, круглый стол), самостоятельная работа	Тема 1. Сущность бюджетирования как элемента финансового планирования организации Тема 2. Процесс финансового планирования и бюджетирования: основные этапы Тема 3. Операционные и вспомогательные бюджеты организации: состав, структура, порядок составления Тема 4. Финансовые бюджеты и планы организации: состав и структура, порядок консолидации	Опрос, дискуссия, тест, кейс-задание, круглый стол	Не владеет навыками принятия организационно-управленческих решений и методами оценки их эффективности	

	Базовый уровень	ОПК-4.В-1. Владеет навыками принятия организационно-управленческих решений и методами оценки их эффективности	Лекционные занятия (лекция-визуализация, лекция-диалог), практические занятия (дискуссия, кейс-задание, круглый стол), самостоятельная работа	Тема 1. Сущность бюджетирования как элемента финансового планирования организации Тема 2. Процесс финансового планирования и бюджетирования: основные этапы Тема 3. Операционные и вспомогательные бюджеты организации: состав, структура, порядок составления Тема 4. Финансовые бюджеты и планы организации: состав и структура, порядок консолидации	Опрос, дискуссия, тест, кейс-задание, круглый стол	Владеет навыками принятия простейших организационно-управленческих решений и методами типовой оценки их эффективности
	Средний уровень	ОПК-4.В-1. Владеет навыками принятия организационно-управленческих решений и методами оценки	Лекционные занятия (лекция-визуализация, лекция-диалог), практические занятия (дискуссия, кейс-	Тема 1. Сущность бюджетирования как элемента финансового планирования организации Тема 2. Процесс	Опрос, дискуссия, тест, кейс-задание, круглый стол	Владеет продвинутыми навыками принятия организационно-управленческих решений и методами оценки их

		их эффективности	задание, круглый стол), самостоятельная работа	финансового планирования и бюджетирования: основные этапы Тема 3. Операционные и вспомогательные бюджеты организации: состав, структура, порядок составления Тема 4. Финансовые бюджеты и планы организации: состав и структура, порядок консолидации		эффективности
Высокий уровень	ОПК-4.В-1. Владеет навыками принятия организационно-управленческих решений и методами оценки их эффективности	Лекционные занятия (лекция-визуализация, лекция-диалог), практические занятия (дискуссия, кейс-задание, круглый стол), самостоятельная работа	Тема 1. Сущность бюджетирования как элемента финансового планирования организации Тема 2. Процесс финансового планирования и бюджетирования: основные этапы Тема 3. Операционные и вспомогательные	Опрос, дискуссия, тест, кейс-задание, круглый стол	Владеет профессиональными навыками принятия организационно-управленческих решений и методами многоаспектной оценки их эффективности	

				бюджеты организации: состав, структура, порядок составления Тема 4. Финансовые бюджеты и планы организации: состав и структура, порядок консолидации		
ПК-3	Знает					
	Недостаточный уровень	ПК-3.3-1. Знает нормативно-правовые, организационно-экономические и технологические условия функционирования субъектов предпринимательства, методы их анализа и стратегического управления	Лекционные занятия (лекция-визуализация, лекция-диалог), практические занятия (дискуссия, кейс-задание, круглый стол), самостоятельная работа	Тема 1. Сущность бюджетирования как элемента финансового планирования организации Тема 2. Процесс финансового планирования и бюджетирования: основные этапы Тема 3. Операционные и вспомогательные бюджеты организации: состав, структура, порядок составления Тема 4.	Опрос, дискуссия, тест, кейс-задание, круглый стол	Не знает нормативно-правовые, организационно-экономические и технологические условия функционирования субъектов предпринимательства, методы их анализа и стратегического управления

				Финансовые бюджеты и планы организации: состав и структура, порядок консолидации		
Базовый уровень	ПК-3.3-1. Знает нормативно-правовые, организационно-экономические и технологические условия функционирования субъектов предпринимательства, методы их анализа и стратегического управления	Лекционные занятия (лекция-визуализация, лекция-диалог), практические занятия (дискуссия, кейс-задание, круглый стол), самостоятельная работа	Тема 1. Сущность бюджетирования как элемента финансового планирования организации Тема 2. Процесс финансового планирования и бюджетирования: основные этапы Тема 3. Операционные и вспомогательные бюджеты организации: состав, структура, порядок составления Тема 4. Финансовые бюджеты и планы организации: состав и структура, порядок консолидации	Опрос, дискуссия, тест, кейс-задание, круглый стол	Знает некоторые нормативно-правовые, организационно-экономические и технологические условия функционирования субъектов предпринимательства, избирательные методы их анализа и стратегического управления	
Средний	ПК-3.3-1. Знает	Лекционные	Тема 1. Сущность	Опрос, дискуссия,	Знает важнейшие	

	уровень	нормативно-правовые, организационно-экономические и технологические условия функционирования субъектов предпринимательства, методы их анализа и стратегического управления	занятия (лекция-визуализация, лекция-диалог), практические занятия (дискуссия, кейс-задание, круглый стол), самостоятельная работа	бюджетирования как элемента финансового планирования организации Тема 2. Процесс финансового планирования и бюджетирования: основные этапы Тема 3. Операционные и вспомогательные бюджеты организации: состав, структура, порядок составления Тема 4. Финансовые бюджеты и планы организации: состав и структура, порядок консолидации	тест, кейс-задание, круглый стол	нормативно-правовые, организационно-экономические и технологические условия функционирования субъектов предпринимательства, основные методы их анализа и стратегического управления
	Высокий уровень	ПК-3.3-1. Знает нормативно-правовые, организационно-экономические и технологические условия функционирования	Лекционные занятия (лекция-визуализация, лекция-диалог), практические занятия (дискуссия, кейс-задание, круглый	Тема 1. Сущность бюджетирования как элемента финансового планирования организации Тема 2. Процесс финансового	Опрос, дискуссия, тест, кейс-задание, круглый стол	Знает все необходимые нормативно-правовые, организационно-экономические и технологические условия

		субъектов предпринимательства, методы их анализа и стратегического управления	стол), самостоятельная работа	планирования и бюджетирования: основные этапы Тема 3. Операционные и вспомогательные бюджеты организации: состав, структура, порядок составления Тема 4. Финансовые бюджеты и планы организации: состав и структура, порядок консолидации		функционирования субъектов предпринимательства, продвинутые методы их анализа и стратегического управления
Умеет						
Недостаточный уровень	ПК-3.У-1. Умеет составлять аналитические материалы для оценки мероприятий в области экономической политики субъектов предпринимательства и принятия стратегических решений в	Лекционные занятия (лекция-визуализация, лекция-диалог), практические занятия (дискуссия, кейс-задание, круглый стол), самостоятельная работа	Тема 1. Сущность бюджетирования как элемента финансового планирования организации Тема 2. Процесс финансового планирования и бюджетирования: основные этапы Тема 3. Операционные и вспомогательные	Опрос, дискуссия, тест, кейс-задание, круглый стол	Не умеет составлять аналитические материалы для оценки мероприятий в области экономической политики субъектов предпринимательства и принятия стратегических решений в условиях неопределенности	

		условиях неопределенности		бюджеты организации: состав, структура, порядок составления Тема 4. Финансовые бюджеты и планы организации: состав и структура, порядок консолидации		
Базовый уровень	ПК-3.У-1. Умеет составлять аналитические материалы для оценки мероприятий в области экономической политики субъектов предпринимательст ва и принятия стратегических решений в условиях неопределенности	Лекционные занятия (лекция- визуализация, лекция-диалог), практические занятия (дискуссия, кейс- задание, круглый стол), самостоятельная работа	Тема 1. Сущность бюджетирования как элемента финансового планирования организации Тема 2. Процесс финансового планирования и бюджетирования: основные этапы Тема 3. Операционные и вспомогательные бюджеты организации: состав, структура, порядок составления Тема 4. Финансовые	Опрос, дискуссия, тест, кейс-задание, круглый стол	Умеет составлять типовые аналитические материалы для оценки мероприятий в области экономической политики субъектов предпринимательств а и принятия стратегических решений в условиях неопределенности	

				бюджеты и планы организации: состав и структура, порядок консолидации		
Средний уровень	ПК-3.У-1. Умеет составлять аналитические материалы для оценки мероприятий в области экономической политики субъектов предпринимательства и принятия стратегических решений в условиях неопределенности	Лекционные занятия (лекция-визуализация, лекция-диалог), практические занятия (дискуссия, кейс-задание, круглый стол), самостоятельная работа	Тема 1. Сущность бюджетирования как элемента финансового планирования организации Тема 2. Процесс финансового планирования и бюджетирования: основные этапы Тема 3. Операционные и вспомогательные бюджеты организации: состав, структура, порядок составления Тема 4. Финансовые бюджеты и планы организации: состав и структура, порядок консолидации	Опрос, дискуссия, тест, кейс-задание, круглый стол	Умеет составлять эффективные аналитические материалы для оценки мероприятий в области экономической политики субъектов предпринимательства и принятия стратегических решений в условиях неопределенности	
Высокий уровень	ПК-3.У-1. Умеет составлять	Лекционные занятия (лекция-	Тема 1. Сущность бюджетирования	Опрос, дискуссия, тест, кейс-задание,	Умеет профессионально	

		аналитические материалы для оценки мероприятий в области экономической политики субъектов предпринимательства и принятия стратегических решений в условиях неопределенности	визуализация, лекция-диалог), практические занятия (дискуссия, кейс-задание, круглый стол), самостоятельная работа	как элемента финансового планирования организации Тема 2. Процесс финансового планирования и бюджетирования: основные этапы Тема 3. Операционные и вспомогательные бюджеты организации: состав, структура, порядок составления Тема 4. Финансовые бюджеты и планы организации: состав и структура, порядок консолидации	круглый стол	составлять продвинутые аналитические материалы для оценки мероприятий в области экономической политики субъектов предпринимательства и принятия стратегических решений в условиях неопределенности
	Владеет					
Недостаточный уровень	ПК-3. В-1. Владеет навыками стратегического управления субъектами предпринимательства, принятия стратегических	Лекционные занятия (лекция-визуализация, лекция-диалог), практические занятия (дискуссия, кейс-задание, круглый	Тема 1. Сущность бюджетирования как элемента финансового планирования организации Тема 2. Процесс финансового	Опрос, дискуссия, тест, кейс-задание, круглый стол	Не владеет навыками стратегического управления субъектами предпринимательства, принятия стратегических	

		решений и оценки их эффективности	стол), самостоятельная работа	планирования и бюджетирования: основные этапы Тема 3. Операционные и вспомогательные бюджеты организации: состав, структура, порядок составления Тема 4. Финансовые бюджеты и планы организации: состав и структура, порядок консолидации		решений и оценки их эффективности
	Базовый уровень	ПК-3. В-1. Владеет навыками стратегического управления субъектами предпринимательства, принятия стратегических решений и оценки их эффективности	Лекционные занятия (лекция-визуализация, лекция-диалог), практические занятия (дискуссия, кейс-задание, круглый стол), самостоятельная работа	Тема 1. Сущность бюджетирования как элемента финансового планирования организации Тема 2. Процесс финансового планирования и бюджетирования: основные этапы Тема 3. Операционные и вспомогательные бюджеты	Опрос, дискуссия, тест, кейс-задание, круглый стол	Владеет начальными навыками стратегического управления субъектами предпринимательства, принятия стратегических решений и оценки их эффективности

				<p>организации: состав, структура, порядок составления Тема 4. Финансовые бюджеты и планы организации: состав и структура, порядок консолидации</p>		
	Средний уровень	ПК-3. В-1. Владеет навыками стратегического управления субъектами предпринимательства, принятия стратегических решений и оценки их эффективности	Лекционные занятия (лекция-визуализация, лекция-диалог), практические занятия (дискуссия, кейс-задание, круглый стол), самостоятельная работа	<p>Тема 1. Сущность бюджетирования как элемента финансового планирования организации Тема 2. Процесс финансового планирования и бюджетирования: основные этапы Тема 3. Операционные и вспомогательные бюджеты организации: состав, структура, порядок составления Тема 4. Финансовые бюджеты и планы</p>	Опрос, дискуссия, тест, кейс-задание, круглый стол	Владеет продвинутыми навыками стратегического управления субъектами предпринимательства, принятия стратегических решений и оценки их эффективности

				организации: состав и структура, порядок консолидации		
	Высокий уровень	ПК-3. В-1. Владеет навыками стратегического управления субъектами предпринимательств а, принятия стратегических решений и оценки их эффективности	Лекционные занятия (лекция- визуализация, лекция-диалог), практические занятия (дискуссия, кейс- задание, круглый стол), самостоятельная работа	Тема 1. Сущность бюджетирования как элемента финансового планирования организации Тема 2. Процесс финансового планирования и бюджетирования: основные этапы Тема 3. Операционные и вспомогательные бюджеты организации: состав, структура, порядок составления Тема 4. Финансовые бюджеты и планы организации: состав и структура, порядок консолидации	Опрос, дискуссия, тест, кейс-задание, круглый стол	Владеет профессиональными навыками стратегического управления субъектами предпринимательств а, принятия стратегических решений и оценки их эффективности

4. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ

По видам заданий приводится описание того, каким образом необходимо выполнить данное задание, способы и механизмы его выполнения, выбор номера варианта и др. Примеры методических материалов, определяющих процедуру оценивания результатов обучения, характеризующих этапы формирования компетенций:

- опрос (вопросы по темам/разделам дисциплины);
- дискуссия (перечень тем для проведения дискуссии);
- тест (тестовые задания);
- кейсовое задание (задания для решения кейс-задачи);
- круглый стол (перечень тем для круглого стола).

Методические рекомендации по подготовке к опросу

Подготовка к опросу проводится в ходе самостоятельной работы студентов и включает в себя повторение пройденного материала по вопросам предстоящего опроса. Помимо основного материала студент должен изучить дополнительную рекомендованную литературу и информацию по теме, в том числе с использованием Интернет-ресурсов. В среднем, подготовка к устному опросу по одному семинарскому занятию занимает от 2 до 3 часов в зависимости от сложности темы и особенностей организации студентом своей самостоятельной работы. Опрос предполагает устный ответ студента на один основной и несколько дополнительных вопросов преподавателя. Ответ студента должен представлять собой развернутое, связанное, логически выстроенное сообщение. При выставлении оценки преподаватель учитывает правильность ответа по содержанию, его последовательность, самостоятельность суждений и выводов, умение связывать теоретические положения с практикой, в том числе и с будущей профессиональной деятельностью.

Дискуссия в процессе обучения

Подготовка и проведение дискуссии является значимым этапом освоения учебного материала, а также выступает одной из форм контроля выполнения студентом самостоятельной работы по конкретным разделам учебных дисциплин.

Дискуссия (от лат. *discussio* – «исследование») – это публичный диалог, в процессе которого сталкиваются различные, противоположные точки зрения. Целью дискуссии является выяснение и сопоставление позиций, поиск правильного решения, выявление истинного мнения. Учебная дискуссия отличается тем, что ее проблематика нова лишь для группы лиц, участвующих в дискуссии; ее ориентировочный результат известен организатору. Цель учебной дискуссии: овладение участниками методами ведения обсуждения, поиска и формулирования аргументов, их анализа. Грамотно организованная учебная дискуссия является фактором развития коммуникативных и аналитических способностей, позволяет выявить уровень представлений по определенной теме, проблеме.

Форма дискуссии представляет собой обмен мнениями во всех его формах. Соответствующий метод обучения заключается в проведении обсуждений по конкретной проблеме.

Последовательность этапов дискуссии включает:

- поиск и определение проблемы (затруднения), решаемые групповыми методами (путем выработки общего подхода, достижения согласия);

– формулировка проблемы в ходе группового анализа, обсуждения; анализ проблемы;

– попытки найти решение проблемы (они могут представлять собой процесс, включающий обсуждение, сбор данных, привлечение дополнительных источников информации и т.д.; группа делает предварительные выводы, проводит сбор мнений и т.д., продвигаясь к согласию).

На первом этапе осуществляется выбор темы. Тема может быть предложена преподавателем, подсказана конкретной ситуацией/событием или определена на основе предварительной беседы. Для обеспечения результативности дискуссии предполагается глубокое изучение вопроса, который будет обсуждаться.

Второй этап – это собственно проведение дискуссии. Дискуссия открывается вступительным словом ведущего. Он объявляет тему, дает ее обоснование, выделяет предмет спора — положения и суждения, подлежащие обсуждению. Участники дискуссии должны четко представлять, что является пунктом разногласий, а также убедиться, что нет терминологической путаницы, что они в одинаковых значениях используют слова. Поэтому ведущий определяет основные понятия через дефиницию, контрастные явления, конкретизаторы (примеры), синонимы и т.п. Стороны аргументируют защищаемый тезис, а также возражения по существу изложенных точек зрения, задают вопросы разных типов.

Успех дискуссии во многом зависит от ведущего, которому необходимо:

– заинтересовать участников дискуссии, настроить их на полемический лад, создать обстановку, при которой каждый студент не только не стеснялся бы высказывать свое мнение, но и стремился его отстаивать;

– не препятствовать желающим выступать, но и не принуждать к выступлению, стараться, чтобы сформировалась атмосфера искренности и откровенности;

– стимулировать активность участников, задавать острые, активизирующие вопросы, если спор начинает гаснуть.

В этом помогают следующие приемы: парадокс, неожиданное суждение, своеобразное мнение, резко расходящееся с общепринятым, даже противоречащее на первый взгляд здравому смыслу; неожиданный вопрос; реплика – краткое возражение, замечание с места, которое тоже настраивает на дискуссию, свидетельствует об активности слушателя, его желании уяснить вопрос, проверить свою точку зрения. сопоставить различные точки зрения, обобщить их с тем, чтобы позиции участников дискуссии были представлены как можно отчетливее, направлять дискуссию в русло намеченной цели; не исправлять заблуждающихся, предоставлять такую возможность слушателям; когда это целесообразно, вопрос, адресованный ведущему, переадресовать слушателям; корректировать, направлять дискуссионный диалог на соответствие его цели, теме, подчеркивая то общее, что есть во фразах спорящих; выбрать подходящий момент для окончания дискуссии, не нарушая логику развития спора.

Любой спор, даже идущий по всем правилам логики, может погубить одно обстоятельство: если участники дискуссии забывают об этике спора.

Для студентов крайне важно помнить о правилах спора, к которым относятся следующие:

– прежде чем выступать, следует определить, какова необходимость вступить в спор;

– необходимо тщательно продумать то, о чем будете говорить;

– краткое и ясное изложение своей точки зрения: речь должна быть весома и убедительна;

– лучшим доказательством или способом опровержения являются точные и бесспорные факты; если доказана ошибочность мнения, следует признать правоту своего «противника»;

– начинайте возражать только тогда, когда вы уверены, что мнение собеседника действительно противоречит вашему;

- вначале приводите только сильные доводы, а о слабых говорите после и как бы вскользь;
- следите за тем, чтобы в ваших рассуждениях не было логических ошибок;
- необходимо помнить о культуре общения, уметь выслушать другого, уловить его позицию, не повышать голос, не прерывать выступающего, не делать замечаний, касающихся личных качеств участников обсуждения, избегать поспешных выводов; не следует вступать в пререкания с ведущим по ходу проведения дискуссии, в процессе спора старайтесь убедить, а не уязвить оппонента.

На третьем заключительном этапе подводятся итоги дискуссии.

В конце отмечается, достигнут ли результат, формируется вариант согласованной точки зрения или обозначаются выявленные противоположные позиции, их основная аргументация. Ведущий в заключительном слове характеризует состояние вопроса, а также отмечает наиболее конструктивные, убедительные выступления, тактичное поведение некоторых коммуникантов.

На данном этапе студентам предлагается оценить результативность дискуссии по следующим критериям:

- системность, точность и логичность изложенных аргументов;
- последовательность, ясность и полнота сделанных выводов;
- умение слушать оппонентов, принимать и оценивать их позицию;
- владение культурой речи, степень включенности в дискуссию каждого участника и проявления интереса к обсуждаемым вопросам.

Дискуссия требует строгого распределения времени. Время – чрезвычайно большая ценность. На каждое выступление в дискуссии отводится не более 3 минут. По истечении этого времени выступающему дается шанс кратко завершить свою мысль и аргументы, после чего он лишается слова. Для изложения мнения эксперта или программного выступления отводится от 5 до 15 минут.

Разработка и применение тестов в процессе обучения

Педагогическое тестирование – это форма измерения знаний учащихся, основанная на применении педагогических тестов. Включает в себя подготовку качественных тестов, собственно проведение тестирования и последующую обработку результатов, которая даёт оценку уровня знаний тестируемых.

Традиционный тест содержит список вопросов и различные варианты ответов. Каждый вопрос оценивается в определенное количество баллов. Результат традиционного теста зависит от количества вопросов, на которые был дан правильный ответ.

Тестирование в педагогике выполняет три основные взаимосвязанные функции: диагностическую, обучающую и воспитательную:

Диагностическая функция заключается в выявлении уровня знаний, умений, навыков учащегося. Это основная и самая очевидная функция тестирования. По объективности, широте и скорости диагностирования, тестирование превосходит все остальные формы педагогического контроля.

Обучающая функция тестирования состоит в мотивировании учащегося к активизации работы по усвоению учебного материала. Для усиления обучающей функции тестирования могут быть использованы дополнительные меры стимулирования студентов, такие как: раздача преподавателем примерного перечня вопросов для самостоятельной подготовки, наличие в самом тесте наводящих вопросов и подсказок, совместный разбор результатов теста.

Воспитательная функция проявляется в периодичности и неизбежности тестового контроля. Это дисциплинирует, организует и направляет деятельность учащихся, помогает выявить и устранить пробелы в знаниях, формирует стремление развивать свои способности.

Педагогическое тестирование включает в себя несколько основных этапов: подготовка теста проведение теста и обработка результатов теста.

По форме заданий педагогические тесты бывают:

- тесты закрытого типа;
- тесты открытого типа;
- задания по установлению соответствий;
- задания по упорядочиванию последовательности.

Выбирая на тот или иной ответ на вопрос теста, студент должен, прежде всего внимательно прочитать условия вопроса теста, вдумываясь в его смысл. Затем следует выбрать, по мнению студента, правильный ответ. Если по мнению студента несколько ответов являются правильными, то он должен выбрать тот, который максимально охватывает ответ на поставленный вопрос.

Тест состоит из вопросов и предлагаемых кратких формулировок возможных ответов на вопросы, что не позволяет охарактеризовать всю полноту того или иного явления. В ходе тестирования студент не имеет возможности давать свои комментарии к ответам. Однако основная суть выносимых на тестирование вопросов отражается в предлагаемых вариантах ответов.

В зависимости от формы контроля (текущий, промежуточный, выходной) преподаватель определяет точное количество вопросов теста и устанавливает время для решения теста.

Кейсовые технологии как средство формирования компетенций

Кейс-задание представляет собой проблемную ситуацию, предлагаемую студентам в качестве задачи для анализа и поиска решения. С помощью этого метода студенты имеют возможность проявить и совершенствовать свои аналитические и оценочные навыки, формулировать эффективные и наиболее рациональные управленческие решения на основе результатов финансового анализа деятельности организации.

Цели выполнения студентами кейс-задания:

- развитие у студентов аналитического мышления;
- развитие у студентов практических навыков работы;
- формирование у студентов навыков разработки эффективных управленческих решений;
- повышение мотивации студентов к обучению и профессиональному развитию.

Само название метода говорит о том, что для разбора будет представлена какая-то ситуация. Нередко кейсом может являться какое-либо художественное или публицистическое произведение, где присутствуют все необходимые элементы: действующие лица со всеми характеристиками, включая внутренний мир, переживания, мысли, мотивы и т.д. Может предлагаться и описание ближайшего окружения основных персонажей, а также взаимоотношений между ними.

Контекст кейса (деятельный, эмоциональный, социальный, психологический) может сбивать участников кейса с толку, чтобы они не могли изначально уловить даже намеки на поставленную проблему. В ряде случаев контекст кейса включает в себя очертания отвлекающих и ложных проблем. Исходя из этого, результат работы по кейсу зависит от того, насколько качественно и грамотно будут устранены отвлекающие моменты.

Этапы выполнения кейс-задания и рекомендации студентам:

1. Знакомство с содержанием кейса.
2. Диагностика ситуации.

С целью анализа ситуации метод кейсов включает в себя и этап диагностики ситуаций, который состоит из трех частей:

- первая часть – описывается реальное состояние объекта с учетом конкретных параметров;
- вторая часть – определяется должно быть состояние объекта с учетом конкретных параметров;
- третья часть – сравниваются реальное и должно быть состояние объекта.

В том случае, если различий не найдено, то практическая деятельность с объектом может быть продолжена. Если же различия удастся зафиксировать, то определяется тип этих различий и разрабатываются возможные способы их устранения.

3. Выработка альтернатив.

Выработка альтернатив является еще одним этапом диагностики ситуации. Он направлен на поиск альтернатив, при помощи которых проблемная ситуация может быть разрешена. Но данный этап можно считать качественно новой фазой диагностики. Основная задача состоит в том, чтобы определить все варианты, посредством которых проблема может быть решена. Результатом должна стать выработка нескольких вариантов, детальный разбор которых задаст темп дальнейшей работе.

4. Обсуждение выводов.

Этот этап считается завершающим. Во время него преподаватель обсуждает с учащимися выявленные ими в ходе кейса проблемы. В большинстве случаев, в самом начале дискуссии определяется ее цель и предполагаемые результаты, а также задается конкретное для беседы время. В процессе дискуссии очень важно, чтобы мог высказаться каждый участник, но при этом его позиция должна быть аргументирована и уточнена. Также подразумевается и активизация тех участников, которые занимают в обсуждении пассивную позицию, и сдерживание наиболее активных.

В качестве завершения можно использовать такие варианты:

- представить краткое резюме, основанное на выводах, сделанных в течение занятия;
- задать дополнительные вопросы, которые в процессе не были затронуты;
- предоставить новые данные (если диагностика кейса не позволила решить проблему, можно предложить дополнительные данные на тему дальнейшего развития событий, реализованных в кейсе);
- позволить обучающимся подвести итоги (резюме могут быть как индивидуальными, так и групповыми, их подача может быть устной или письменной, а озвучены они могут быть либо в конце текущего занятия, либо в начале следующего).

Оценка знаний в ходе проведения круглого стола

«Круглый стол» – современная форма публичного обсуждения или освещения каких-либо вопросов, когда участники, имеющие равные права, высказываются по очереди или в определенном порядке.

«Круглые столы» характеризуются тем, что:

- проводятся в форме обсуждения одного или нескольких определенных вопросов или проблем;
- обсуждаемый вопрос допускает разные мнения и толкования, а также взаимные возражения участников;
- в результате обсуждения должны быть выявлены точки зрения всех участников на данный вопрос;
- участники имеют равные права и высказываются в определенном порядке.

Наиболее важное значение в ходе подготовки к проведению круглого стола отводится выбору его темы. Тема должна не только отражать современные проблемные моменты теории и практики бюджетной системы, но и быть интересной ее участникам.

В этой связи преподавателю необходимо проанализировать все имеющиеся дискуссионные вопросы изучаемой дисциплины и предложить несколько тем на обсуждение студентам.

В ходе выбора темы нельзя пренебрегать и вопросами освещенности данной проблемы в научной литературе и периодической печати. Чем больше имеется публикаций по предложенной теме, тем интересней и результативнее дискуссии, возникающие в ходе проведения круглых столов.

После выбора темы, студентам предлагается перечень основных докладов, а также список литературы. При этом студенты могут скорректировать тему, а также должны дополнить предложенный список литературных источников. Далее, из числа желающих назначаются ответственные студенты за основные доклады. Кроме того, при необходимости могут быть назначены и содокладчики.

На самостоятельную подготовку к круглому столу необходимо отводить студенту не менее двух недель. Число докладов должно быть оптимальным (не более четырех), что позволяет не только заслушать результаты проведенных теоретических исследований студентами, но и обсудить их и сделать определенные выводы.

При организации и проведении круглого стола следует руководствоваться рядом правил:

1. К проведению круглого стола привлекаются все студенты. Также возможно участие экспертов (студентов старших курсов), которые могут принять участие в дискуссии по обсуждаемым темам.

2. Руководителем круглого стола может стать либо преподаватель, либо один из экспертов. Руководитель сообщает порядок проведения круглого стола, устанавливает регламент выступлений, обращается к присутствующим с вступительным словом. Далее предоставляется слово докладчикам, которые сообщают о результатах проведенных теоретических исследований в форме научного доклада. После выступлений участники круглого стола задают докладчикам наиболее интересующих их вопросы. На заключительном этапе работы круглого стола проводится открытая дискуссия по представленным проблемам, в которой участвуют все студенты.

3. После завершения дискуссии путем голосования выбирается лучший докладчик, а также подводятся окончательные итоги круглого стола.

Проведение круглого стола требует большой подготовительной работы со стороны студентов, которые должны подобрать литературу, составить план и раскрыть содержание выступления. При подготовке к выступлению, а также к участию в дискуссии на круглом столе, необходимо изучить предложенную литературу и выявить основные проблемные моменты выбранной для рассмотрения темы. Продолжительность доклада на круглом столе не должна превышать установленного регламента, в связи с чем, материал должен быть тщательно проработан и содержать только основные положения представленной темы.

По результатам обсуждения определяется лучший доклад, оценивается участие каждого студента в обсуждении представленных докладов.

5. МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

Вопросы для проведения опроса

Тема 1. Сущность бюджетирования как элемента финансового планирования организации

Вопросы для опроса:

1. Генезис финансового планирования в системе эволюционного развития функций управления коммерческими и государственными структурами.
2. Роль финансового планирования в управлении финансами современных организаций.
3. Виды финансовых планов организации и их характеристика.
4. Долгосрочное финансовое планирование и его роль в процессе финансирования инвестиционных проектов.
5. Финансовая часть бизнес-плана корпорации.
6. Текущее финансовое планирование в корпорации.
7. Бюджетирование как инструмент текущего финансового планирования.
8. Основные типы бюджетов организации и подходы к их составлению.
9. Бюджетирование как элемент финансового планирования.
10. Взаимосвязь бюджетирования с управленческим учетом, финансовым менеджментом, риск-менеджментом, налоговым планированием.
11. Эволюция управленческих концепций и функций бюджетирования.
12. Современное содержание бюджетирования как управленческой технологии в контексте управления финансами организации.
13. Функции бюджетирования с точки зрения управления стоимостью компании и интересов стейкхолдеров.
14. Дифференциация функций бюджетирования в системе инструментов и методов управления финансами.
15. Принципы бюджетирования и проблемы их практической реализации.
16. Виды бюджетов организации и их классификация.
17. Группировка бюджетов по длительности бюджетного цикла, степени их исполнения, способам регулирования, функциональному назначению и т.д.
18. Гибкие и фиксированные бюджеты: сравнительный анализ, преимущества и недостатки.
19. Скользящий бюджет организации: условия применения, принципы построения.
20. Особенности применения бюджетирования в организациях различных типов управления.
21. Финансовая структура организации и ее компоненты.
22. Дифференциация понятий: центры ответственности (ЦО), центры финансовой ответственности (ЦФО), места возникновения затрат (МВЗ), их виды и классификация.
23. Использование матрицы взаимодействия ЦО, ЦФО и МВЗ с целью построения финансовой структуры организации.

Контролируемые компетенции: ОПК-4, ПК-3.

Оценка компетенций осуществляется в соответствии с таблицей 3.

Тема 2. Процесс финансового планирования и бюджетирования: основные этапы

Вопросы для опроса:

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

Контролируемые компетенции: ОПК-4, ПК-3.

Оценка компетенций осуществляется в соответствии с таблицей 3.

Тема 3. Операционные и вспомогательные бюджеты организации: состав, структура, порядок составления

Вопросы для опроса:

1. Виды операционных бюджетов и их функции в описании бизнес-процессов организации и управлении финансами.
2. взаимосвязь операционных бюджетов с финансовыми.
3. Процесс бюджетирования сбыта, основные составляющие бизнес-процесса.
4. Виды операционных бюджетов бизнес-процесса сбыта и их взаимосвязь с финансовыми бюджетами.
5. Бюджет продаж: основные показатели, принципы и порядок их формирования.
6. Взаимосвязь рыночной стратегии с показателями бюджета продаж.
7. Порядок построения бюджета продаж.
8. Особенности формирования бюджета продаж в организациях различных отраслей, сфер деятельности.
9. Бюджет коммерческих расходов: основные показатели, принципы и порядок их формирования.
10. Бюджет запасов готовой продукции и товаров в пути, особенности построения.
11. Взаимосвязь с учетной политикой организации, механизм формирования и применения учетных (плановых) цен при формировании бюджетов запасов готовой продукции.
12. Вспомогательный бюджет (график) погашения дебиторской задолженности, методики и принципы его формирования.
13. Экономико-математические модели и методы при формировании плановых бюджетов цикла сбыта.
14. Производственные бюджеты.
15. Виды производственных бюджетов, их модификации, взаимосвязь с финансовыми бюджетами.
16. Последовательность формирования производственных бюджетов.
17. Бюджет материальных затрат, его состав, структура, методика построения.
18. Взаимосвязь бюджета материальных затрат с бюджетами закупок.
19. Балансовый метод планирования материального потока.
20. Нормативный метод планирования при формировании бюджета материальных затрат.
21. Система материальной отчетности.

22. Бюджет затрат на оплату труда, основные показатели и порядок их расчета, взаимосвязь с политикой мотивации персонала.
23. Правовые основы формирования бюджета затрат на оплату труда.
24. Бюджеты накладных и управленческих расходов: состав структура, порядок составления.
25. Взаимосвязь производственных бюджетов с методиками управленческого учета и контроллинга.
26. Отраслевые особенности формирования производственных бюджетов.
27. Бюджетирование закупок: основные составляющие.
28. Виды бюджетов бизнес-процесса снабжения и их взаимосвязь с финансовыми бюджетами.
29. Бюджет закупок: основные показатели, принципы и порядок их формирования.
30. Бюджет транспортно-заготовительных расходов: особенности составления в организациях различных отраслей.
31. Вспомогательный бюджет (график) погашения кредиторской задолженности, методики и принципы его формирования.
32. Экономико-математические модели и методы при формировании плановых бюджетов снабжения.
33. Взаимосвязь бюджетирования закупочной деятельности с учетной политикой организации.
34. Особенности формирования бюджетов закупок в организациях различных отраслей, сфер деятельности.
35. Кредитный бюджет организации: основные показатели и взаимосвязь с политикой управления капиталом.
36. Инвестиционный бюджет, бюджеты НИОКР: порядок расчета текущих показателей на основе данных бизнес-плана.
37. Налоговые бюджеты организации: основные показатели, взаимосвязь с налоговой учетной политикой организации.

Контролируемые компетенции: ОПК-4, ПК-3.

Оценка компетенций осуществляется в соответствии с таблицей 3.

Тема 4. Финансовые бюджеты и планы организации: состав и структура, порядок консолидации

Вопросы для опроса:

1. Финансовые бюджеты организации (прогнозная финансовая отчетность): бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств, прогнозный баланс.
2. Оперативное финансовое планирование.
3. Платежный календарь.
4. Планирование движения денежной наличности.
5. Особенности финансового планирования в организациях различных видов экономической деятельности и организационно-правовых форм.
6. Бюджет движения денежных средств (БДДС): основные показатели и порядок их формирования на основе данных операционных бюджетов и первичной управленческой документации.
7. Учет и планирование платежных средств в системе БДДС.
8. Бюджет доходов и расходов (БДР): состав, структура, основные показатели.
9. Порядок составления бюджета доходов и расходов на основе данных операционных бюджетов.
10. Принципы консолидации БДР в крупных корпоративных образованиях.

11. Показатели прибыли (дохода) и расходов (затрат): порядок их формирования при различных методиках управленческого и бухгалтерского учета в организации.

12. Формирование показателей, необходимых для реализации принципов управления, ориентированного на создание стоимости, в структуре БДР.

13. Управление операционной прибылью на основе БДР.

14. Бюджет балансового листа (ББЛ).

15. Модели составления ББЛ.

16. Оптимизация структуры ББЛ, основные критерии.

17. Взаимосвязь внешней и внутренней отчетности организации.

18. Оценка прогнозного финансового состояния и мониторинг основных финансовых показателей на основе бюджета балансового листа.

19. Возможности организации управления, ориентированного на создание стоимости, на основе финансовых бюджетов.

20. Декомпозиция показателей EVA_{tm} и ROIC (ROCE) при построении финансовых бюджетов.

21. Матрица взаимоувязки показателей финансовых бюджетов.

Контролируемые компетенции: ОПК-4, ПК-3.

Оценка компетенций осуществляется в соответствии с таблицей 3.

Критерии оценки участия в опросе (в баллах):

– «Отлично» – ставится, если студент полностью раскрывает проблему, обозначенную в вопросе, способен грамотно аргументировать излагаемую точку зрения, хорошо ориентируется в изучаемом материале, способен проводить сравнительный анализ различных источников;

– «Хорошо» – ставится, если студент в целом дает достаточно полный ответ на поставленный вопрос, приводит необходимые аргументы, но иногда затрудняется в обосновании излагаемой точки зрения;

– «Удовлетворительно» – ставится, если студент при ответе на поставленный вопрос раскрывает лишь отдельные аспекты рассматриваемой проблемы, недостаточно хорошо ориентируется в изучаемом материале, способен частично аргументировать свою точку зрения, недостаточно хорошо знаком с источниками;

– «Неудовлетворительно» – ставится если студент не может даже частично ответить на поставленный вопрос, не ориентируется в изучаемом материале, не знаком с источниками.

Темы для дискуссий

Тема 1. Сущность бюджетирования как элемента финансового планирования организации

1. Методы построения бюджетов: «сверху–вниз», «снизу–вверх», комплексный метод.

2. Достоинства и недостатки каждого метода.

3. Компромисс между централизованным контролем и интересами подразделений.

4. Механизмы привязки финансовых планов и бюджетов к ЦО, ЦФО и МВЗ.

5. Особенности построения финансовой структуры в крупных холдинговых организациях.

6. Принципы перераспределения ответственности между подразделениями (дивизионами) холдинга на основе показателей стоимости.

7. Экономическая добавленная стоимость, как инструмент сравнения дивизиональной эффективности.

Контролируемые компетенции: ОПК-4, ПК-3.

Оценка компетенций осуществляется в соответствии с таблицей 3.

Критерии оценки участия в дискуссии (в баллах):

– **«Отлично»** – ставится, если студент хорошо аргументирует свою точку зрения, выстраивает последовательную цепочку рассуждений, иллюстрирует свои тезисы примерами из практики, при выступлении перед аудиторией демонстрирует свободное владение материалом, не считывает текст с листа, аргументированно отвечает на вопросы сокурсников и преподавателя;

– **«Хорошо»** – ставится, если студент в основном аргументирует свою точку зрения, выстраивает последовательную цепочку рассуждений, частично иллюстрирует свои тезисы примерами из практики, при выступлении перед аудиторией демонстрирует достаточно свободное владение материалом, не считывает текст с листа, аргументированно отвечает на вопросы сокурсников и преподавателя, иногда допуская несущественные ошибки;

– **«Удовлетворительно»** – ставится, если студент не достаточно хорошо аргументирует свою точку зрения, не выстраивает последовательную цепочку рассуждений, плохо иллюстрирует свои тезисы примерами из практики, при выступлении перед аудиторией демонстрирует не достаточно свободное владение материалом, считывает текст с листа, не аргументированно отвечает на вопросы сокурсников и преподавателя, допуская существенные ошибки;

– **«Неудовлетворительно»** – ставится, если студент не аргументирует свою точку зрения, не выстраивает последовательную цепочку рассуждений, не иллюстрирует свои тезисы примерами из практики, при выступлении перед аудиторией не демонстрирует владение материалом, считывает текст с листа, не отвечает на вопросы сокурсников и преподавателя.

Тестовые задания

1. **Тестовый вопрос 1:** бюджетирование – это:

а) процесс согласованного планирования и управления деятельностью организации с помощью бюджетов и экономических показателей, позволяющих определить вклад каждого подразделения и каждого менеджера в достижение общих целей;

б) определение прибыли, полученной предприятием от производственной деятельности;

в) сравнение доходов и расходов;

г) составление задания по использованию материальных ресурсов.

2. **Тестовый вопрос 2:** процедура бюджетирования начинается с:

а) составления бюджета продаж;

б) утверждения бюджета инвестиций;

в) периодического бюджета;

г) составляет бюджета производства.

3. **Тестовый вопрос 3:** бюджет – это:

а) количественно детализированный план деятельности организации в целом и отдельных ее подразделений, направленный на достижение целей организации;

б) сравнение доходов и расходов;

в) составление задания по использованию материальных ресурсов;

- г) определение прибыли, полученной предприятием от производственной деятельности.
4. **Тестовый вопрос 4:** понятие «гибкий бюджет»:
- а) бюджет рассчитывается на конкретный уровень деловой активности;
 - б) доходы и расходы планируются исходя только из одного уровня реализации;
 - в) нулевой уровень анализа прибыли;
 - г) **учитывает изменение затрат в зависимости от изменения уровня продаж.**
5. **Тестовый вопрос 5:** сформулируйте наиболее точное определение того, что такое планирование:
- а) **планирование представляет собой процесс разработки и принятия целевых установок количественного и качественного характера и определения путей наиболее эффективного их достижения на определенных временных горизонтах;**
 - б) планирование представляет собой процесс разработки задания;
 - в) планирование представляет собой процесс принятия решений;
 - г) планирование представляет собой процесс разработки заданий и принятия решений.
6. **Тестовый вопрос 6:** понятие «статичный бюджет»:
- а) **бюджет рассчитывается на конкретный уровень деловой активности;**
 - б) динамическая база для сравнения достигнутых результатов с запланированными показателями;
 - в) доходы и расходы корректируются с учетом фактического объема;
 - г) документ, устанавливающий инструкции, регулирующие ответственность сотрудников.
7. **Тестовый вопрос 7:** должен ли бюджет быть трудно выполнимым?
- а) наиболее стимулирующим бюджетом является бюджет, который имеет цель, находящуюся на нижней границе выполнимости;
 - б) наиболее стимулирующим бюджетом является бюджет, который имеет цель, находящуюся на нижней границе выполнимости;
 - в) для достижения цели бюджет можно не составлять;
 - г) нужно придерживаться строгих плановых заданий.
8. **Тестовый вопрос 8:** разработка бюджета прибылей и убытков.
- а) составляется до подготовки бюджета прогнозного баланса;
 - б) готовится до разработки бюджета административных расходов;
 - в) составляется до разработки бюджета накладных расчетов;
 - г) готовится до разработки бюджета коммерческих затрат.
9. **Тестовый вопрос 9:** скользящий (непрерывный) бюджет это:
- а) бюджет, который постоянно обновляется путем составления прогноза на предстоящий период (месяц, квартал) в момент завершения предыдущего;
 - б) бюджет, который постоянно составляется каждый год;
 - в) бюджет, который постоянно выполняется;
 - г) бюджет, который постоянно контролируется (месяц, квартал).
10. **Тестовый вопрос 10:** понятие «Гибкий бюджет»
- а) доходы и расходы корректируются с учетом фактического объема;
 - б) доходы и расходы планируются исходя только из одного уровня реализации;
 - в) нулевой уровень анализа прибыли;
 - г) учитывает изменение затрат в зависимости от изменения уровня продаж.
11. **Тестовый вопрос 11:** разработка бюджета прибылей и убытков.
- а) завершающий этап составления операционного бюджета;
 - б) готовится до разработки бюджета административных расходов;

- в) составляется до разработки бюджета накладных расчетов;
- г) готовится до разработки бюджета коммерческих затрат.

12. **Тестовый вопрос 12:** В основе построения бюджетов лежит:

- а) система нормативного калькулирования затрат, посредством которой определяются удельные затраты и цена продажи единицы продукции, а также оценивается количество ресурсов, необходимых для производства единицы продукции в натуральном и денежном выражении;
- б) система позаказного метода учета затрат и калькуляции себестоимости продукции;
- в) система попередельного метода учета затрат и калькуляции себестоимости продукции;
- г) система попроцесного метода учета затрат и калькуляции себестоимости продукции.

13. **Тестовый вопрос 13:** понятие «Гибкий бюджет»:

- а) динамическая база для сравнения достигнутых результатов с запланированными показателями;
- б) доходы и расходы планируются исходя только из одного уровня реализации;
- в) нулевой уровень анализа прибыли;
- г) учитывает изменение затрат в зависимости от изменения уровня продаж.

14. **Тестовый вопрос 14:** что не является целью нормативного калькулирования затрат при построении бюджетов:

- а) проведение маркетингового анализа;
- б) повышение точности бюджетов;
- в) стимулирование поиска лучших методов работы;
- г) формирование основы определения себестоимости и цены продукции, лучшей, нежели фактические затраты.

15. **Тестовый вопрос 15:** приростные бюджеты для планирования на следующий период в качестве отправной точки используют:

- а) бюджеты текущего периода;
- б) бюджеты будущего периода;
- в) бюджеты прошлого периода;
- г) бюджеты прошлого и будущего периода.

16. **Тестовый вопрос 16:** период времени, на который подготовлен бюджет, называется:

- а) бюджетным периодом;
- б) бюджетным зазором;
- в) бюджетным показателем;
- г) бюджетным результатом.

17. **Тестовый вопрос 17:** жесткий (статичный) бюджет – это:

- а) бюджет, в основу которого заложены показатели, рассчитываемые в начале планового периода исходя из ожидаемого объема выпуска продукции; затраты предусмотренные жестким бюджетом, не корректируются применительно к фактическому уровню производства;
- б) бюджет, в основу которого заложены фактические показатели выпуска продукции;
- в) бюджет, в основу которого заложены переменные затраты при изготовлении продукции;
- г) бюджет, в основу которого заложены постоянные и переменные затраты при изготовлении продукции.

18. **Тестовый вопрос 18:** гибкий бюджет – это:
- а) бюджет, который посредством разграничения постоянных и переменных затрат разработан, чтобы изменяться в ответ на изменения объема выпуска продукции (уровня деятельности);
 - б) бюджет, в основу которого заложены фактические показатели выпуска продукции;
 - в) бюджет, в основу которого заложены переменные затраты при изготовлении продукции;
 - г) бюджет, в основу которого заложены постоянные и переменные затраты при изготовлении продукции.
19. **Тестовый вопрос 19:** стратегические бюджеты менее детализированы, чем тактические:
- а) верно;
 - б) неверно;
 - в) нет полной информации;
 - г) нет достоверных данных.
20. **Тестовый вопрос 20:** функции составления бюджетов:
- а) управление видами деятельности;
 - б) инвентаризация;
 - в) анкетирование;
 - г) калькулирование.
21. **Тестовый вопрос 21:** гибкий бюджет можно использовать как инструмент анализа чувствительности в процессе планирования.
- а) **верно;**
 - б) неверно;
 - в) нет полной информации;
 - г) нет достоверных данных.
22. **Тестовый вопрос 22:** что не относится к функциям бюджетирования?
- а) координация деятельности подразделений организации и обеспечение гармоничности их взаимодействия;
 - б) **мотивирование менеджеров на достижение целей организации;**
 - в) информирование (ознакомление с планами) менеджеров, отвечающих за деятельность различных центров ответственности;
 - г) планирование ежегодных операций.
23. **Тестовый вопрос 23:** бюджетирование – это:
- а) **процесс согласованного планирования и управления деятельностью организации с помощью бюджетов и экономических показателей, позволяющих определить вклад каждого подразделения и каждого менеджера в достижение общих целей;**
 - б) определение прибыли, полученной предприятием от производственной деятельности;
 - в) сравнение доходов и расходов;
 - г) составление задания по использованию материальных ресурсов.
24. **Тестовый вопрос 24:** бюджет – это:
- а) количественно детализированный план деятельности организации в целом и отдельных ее подразделений, направленный на достижение целей организации;
 - б) сравнение доходов и расходов;
 - в) **составление задания по использованию материальных ресурсов;**
 - г) определение прибыли, полученной предприятием от производственной деятельности.

25. **Тестовый вопрос 25:** функции составления бюджетов:
- а) двойная запись;
 - б) инвентаризация;
 - в) анкетирование;
 - г) **калькулирование.**
26. **Тестовый вопрос 1:** Финансовое планирование – это
- а) планирование производственного процесса;
 - б) планирование инвестиционных решений;
 - в) планирование мероприятий по управлению прибылью;
 - г) **планирование инвестиционных решений и решений по финансированию.**
27. **Тестовый вопрос 27:** Финансовое планирование, охватывающее период времени от 1 до 3(5) лет называется:
- а) текущим;
 - б) ретроспективным
 - в) **перспективным;**
 - г) оперативным.
28. **Тестовый вопрос 28:** Планирование, осуществляемое на месяц, квартал называется:
- а) текущим;
 - б) перспективным;
 - в) ретроспективным;
 - г) **оперативным.**
29. **Тестовый вопрос 29:** Чем отличается планирование от прогнозирования:
- а) **планирование рассматривает и наиболее вероятные события, и менее вероятные, но возможные события, прогнозирование же, только наиболее вероятные события и результаты;**
 - б) планирование использует только вероятностно-статистические методы, а прогнозирование – только нормативные методы;
 - в) планирование предшествует прогнозированию;
 - г) планирование является более значимым этапом управления, чем прогнозирование.
30. **Тестовый вопрос 30:** Операционное планирование – это:
- а) планирование инвестиционных решений;
 - б) **оптимизация производственной программы;**
 - в) разработка планового баланса компании;
 - г) планирование прибылей и убытков.
31. **Тестовый вопрос 31:** Долгосрочное финансовое планирование – это
- а) тактическое финансовое планирование;
 - б) управление рабочим капиталом;
 - в) управление на срок более 10 лет;
 - г) **финансовое планирование на срок больше 1 года;**
32. **Тестовый вопрос 32:** Финансовое планирование на предприятии включает в себя:
- а) две основные подсистемы;
 - б) **три основные подсистемы;**
 - в) четыре основные подсистемы;
 - г) пять основных подсистем.
33. **Тестовый вопрос 33:** Определение долгосрочных целей финансовой деятельности предприятия и выбор наиболее эффективных способов и путей их достижения – это:
- а) финансовое планирование;
 - б) **финансовая стратегия;**

- в) бюджетная траектория;
- г) перспективное финансовое планирование.

34. **Тестовый вопрос 34:** Платежный календарь разрабатывается в ходе:

- а) оперативного планирования;**
- б) стратегического планирования;
- в) перспективного планирования;
- г) внешнего управления.

35. **Тестовый вопрос 35:** План оборота наличных денежных средств, отражающий поступление и выплаты наличных денег через кассу, называется:

- а) платежный календарь;
- б) кассовый план;**
- в) бюджет доходов и расходов;
- г) план движения денежных средств.

36. **Тестовый вопрос 36:** Разработка системы финансовых планов и плановых показателей по обеспечению предприятия необходимыми финансовыми ресурсами называется:

- а) финансовым планированием;**
- б) финансовой политикой;
- в) финансовой тактикой;
- г) финансовой стратегией.

37. **Тестовый вопрос 37:** Заключительным этапом разработки финансовой стратегии фирмы является:

- а) оценка эффективности разработанной стратегии;**
- б) разработка финансовой политики фирмы;
- в) анализ эффективности прибылеобразования;
- г) разработка системы непрерывности осуществления инвестиционной деятельности

38. **Тестовый вопрос 38:** Результатом текущего финансового планирования является разработка следующих документов:

- а) плана движения денежных средств, плана отчета о финансовых результатах, плана бухгалтерского баланса;**
- б) плана движения денежных средств, плана отчета о финансовых результатах, плана бухгалтерского баланса, кассового плана;
- в) плана кадрового развития организации; плана инвестиционной деятельности; плана отчета о финансовых результатах;
- г) плана движения денежных средств, плана отчета о финансовых результатах, платежного календаря.

39. **Тестовый вопрос 39:** При составлении плана отчета о финансовых результатах базовое значение выручки от продажи продукции определяется как:

- а) среднее значение выручки от продажи продукции за последние три года;
- б) среднее значение выручки от продажи продукции за последние пять лет;
- в) среднее значение выручки от продажи продукции за последние десять лет;
- г) значение выручки от продажи продукции за предшествующий год.**

40. **Тестовый вопрос 40:** План движения денежных средств составляется:

- а) на год с разбивкой по кварталам;**
- б) на год с разбивкой по полугодиям;
- в) на год с разбивкой по месяцам;
- г) на год.

41. **Тестовый вопрос 41:** Оперативное финансовое планирование включает составление:
- а) плана движения денежных средств, платежного календаря, кассового плана;
 - б) платежного календаря, кассового плана;**
 - в) плана отчета о прибылях и убытках, плана движения денежных средств;
 - г) платежного календаря, кассового плана.
42. **Тестовый вопрос 42:** Заключительным документом текущего годового финансового планирования является:
- а) платежный календарь;
 - б) плановый баланс активов и пассивов;**
 - в) кассовый план;
 - г) план движения денежных средств.
43. **Тестовый вопрос 43:** Кассовый план должен предоставляться предпринимательской организацией:
- а) в обслуживающий банк;**
 - б) в налоговую инспекцию;
 - в) в Минюст РФ;
 - г) никуда не предоставляться.
44. **Тестовый вопрос 44:** По широте номенклатуры затрат разделяют бюджеты:
- а) функциональный и комплексный;**
 - б) стабильный и гибкий;
 - в) директивный и плавающий;
 - г) восходящий и нисходящий.
45. **Тестовый вопрос 45:** Контролировать фактическое поступление выручки на расчетный счет предприятия и расходование наличных финансовых ресурсов позволяет:
- а) стратегическое планирование;
 - б) текущее планирование;
 - в) ретроспективное планирование;
 - г) оперативное планирование.**
46. **Тестовый вопрос 46:** Бизнес-планирование объединяет следующие виды планирования:
- а) перспективное и текущее;**
 - б) оперативное и текущее;
 - в) внешнее и стратегическое;
 - г) стратегическое и оперативное.
47. **Тестовый вопрос 47:** Прогнозирование:
- а) всегда предшествует планированию и бюджетированию;**
 - б) выполняется по итогам планирования;
 - в) выполняется по окончании планирования и бюджетирования;
 - г) выполняется параллельно с планированием.
48. **Тестовый вопрос 48:** Основа финансового планирования на предприятии:
- а) составление бюджета;
 - б) составление плана маркетинга;
 - в) составление плана операционной деятельности;
 - г) составление финансовых прогнозов.**
49. **Тестовый вопрос 49:** Главная задача финансового планирования:
- а) обоснование производственно-технологической и инновационной политики предприятия;

б) определение необходимого объема финансовых ресурсов с учетом разумных резервов в рамках оптимальной структуры капитала;

в) оптимизация организационной структуры предприятия;

г) обеспечение маркетинговой стратегии.

51. Тестовый вопрос 51: Из плана финансовых результатов используется при планировании активов и пассивов:

а) выручка от продаж;

б) чистая прибыль;

в) доходы от участия в других организациях;

г) прочие доходы.

52. Тестовый вопрос 52: Плановая дебиторская задолженность рассчитывается на основе:

а) плана продаж;

б) плана материальных затрат;

в) плана маркетинговой деятельности;

г) плана прибылей и убытков.

53. Тестовый вопрос 53: Плановая величина налогов, относимых на финансовые результаты, влияет на плановую величину:

а) выручки от продаж;

б) прибыли до налогообложения;

в) доходов от участия в других организациях;

г) себестоимости продаж.

54. Тестовый вопрос 54: Какой частный бюджет является отправной точкой в процессе разработки генерального бюджета?

а) бюджет коммерческих расходов;

б) бюджет продаж;

в) бюджет производства;

г) бюджет себестоимости продаж.

55. Тестовый вопрос 55: Бюджет денежных средств разрабатывается до:

а) плана прибылей и убытков;

б) бюджета капитальных вложений;

в) бюджета продаж;

г) прогнозного бухгалтерского баланса.

56. Тестовый вопрос 56: Для расчета количества материалов, которые необходимо закупить, должен быть подготовлен:

а) бюджет общепроизводственных расходов;

б) бюджет коммерческих расходов;

в) бюджет производства;

г) бюджет продаж.

57. Тестовый вопрос 57: Основой для разработки финансовых бюджетов выступают следующие бюджеты:

а) скользящие;

б) оперативные;

в) текущие;

г) операционные.

58. Тестовый вопрос 58: Структура бюджета:

а) строго регламентирована законодательством;

б) предполагает сбалансированность доходов и расходов;

в) зависит от объекта планирования, размера организации и степени квалификации разработчиков;

г) устанавливается на предприятии.

59. **Тестовый вопрос 59:** В основе составления гибкого бюджета лежит деление затрат на:
- а) прямые и косвенные;
 - б) переменные и постоянные;
 - в) затраты на продукт и расходы периода;
 - г) **единовременные и периодические.**
60. **Тестовый вопрос 60:** Планирование на период до одного года можно охарактеризовать как:
- а) **текущее;**
 - б) тактическое;
 - в) стратегическое;
 - г) перспективное.
61. **Тестовый вопрос 61:** К финансовым планам относят:
- а) план общехозяйственных расходов;
 - б) **бюджет производственной себестоимости;**
 - в) план продаж;
 - г) прогнозный баланс.
62. **Тестовый вопрос 62:** Бюджет, который составляется не для конкретного уровня деловой активности, а для определенного его диапазона, называют:
- а) **гибкий;**
 - б) статический;
 - в) операционный;
 - г) финансовый.
63. **Тестовый вопрос 63:** Процедура планирования начинается с составления:
- а) плана коммерческих затрат;
 - б) **бюджета продаж;**
 - в) плана производства;
 - г) бюджета инвестиций.
64. **Тестовый вопрос 64:** Начинают процесс сметного планирования с разработки бюджета (сметы):
- а) **производства;**
 - б) накладных расходов;
 - в) себестоимости реализованной продукции;
 - г) продаж.
65. **Тестовый вопрос 65:** Заключительным этапом сметного планирования будет подготовка сметы (бюджета):
- а) финансовых результатов;
 - б) общехозяйственных расходов;
 - в) капитальных затрат;
 - г) **движения денежных средств.**
66. **Тестовый вопрос 66:** Чтобы оценить количество прямых материалов, которое не обходимо закупить, должен быть подготовлен текущий бюджет:
- а) коммерческих расходов;
 - б) продаж;
 - в) **производства;**
 - г) общепроизводственных расходов.
67. **Тестовый вопрос 67:** В процессе подготовки оперативного бюджета последним шагом является составление прогнозного:
- а) **бухгалтерского баланса;**
 - б) отчета о финансовых результатах;
 - в) отчета о движении денежных средств;
 - г) отчета об изменении капитала.

68. **Тестовый вопрос 68:** Какие процедуры предшествуют разработке бюджета накладных расходов:

- а) **изучение ассортимента выпускаемой продукции;**
- б) изучение количества производимой продукции и ее трудоемкости;
- в) классификация накладных расходов на прямые и косвенные;
- г) классификация накладных расходов на постоянные и переменные?

69. **Тестовый вопрос 69:** Количество материалов, которое необходимо закупить, будет равно бюджетному количеству использованных материалов:

а) **плюс начальные запасы и минус запланированные конечные запасы материалов;**

б) плюс запланированные конечные запасы материалов и минус начальные запасы материалов;

в) плюс запасы на начало и конец периода;

г) плюс запасы на начало периода и плюс запасы на конец периода.

70. Функция бюджета как средство контроля и оценки деятельности организации раскрывается, когда подготовлен бюджет:

а) оперативный;

б) статичный;

в) гибкий;

г) **финансовый.**

71. **Тестовый вопрос 71:** Бюджет – это:

а) форма планового расчета потребностей предприятия в ресурсах;

б) **операционный финансовый план, отражающий расходы и поступления средств от операционной, инвестиционной и финансовой деятельности предприятия;**

в) обобщенный документ, отражающий поступление и расходование денежных средств и финансовые результаты;

г) прогноз будущих финансовых операций.

72. **Тестовый вопрос 72:** Доходы и расходы, исчисленные из запланированного объема реализации, включают в бюджет:

а) гибкий;

б) статический;

в) **операционный;**

г) финансовый.

73. **Тестовый вопрос 73:** Доходы и затраты, скорректированные на фактический объем реализации, включают в бюджет:

а) гибкий;

б) статический;

в) **операционный;**

г) финансовый.

74. **Тестовый вопрос 74:** Бюджетным циклом в управленческом учете называют:

а) отчетный период организации;

б) отчетный период, устанавливаемый руководством центру ответственности;

в) **процесс составления организацией бюджета;**

г) процесс разработки государственного бюджета;

Ответ: а

75. **Тестовый вопрос 75:** Какой частный бюджет является отправной точкой в процессе разработки генерального бюджета?

а) бюджет коммерческих расходов;

б) **бюджет продаж;**

в) бюджет производства;

г) бюджет себестоимости реализованной продукции.

76. Бюджет денежных средств разрабатывается до:

а) плана прибылей и убытков;

б) бюджета капитальных вложений;

в) бюджета продаж;

г) прогнозного бухгалтерского баланса.

77. **Тестовый вопрос 77:** План прибылей и убытков должен быть подготовлен до того как начнется разработка:

а) бюджета денежных средств и прогнозируемого баланса;

б) бюджета административных расходов;

в) бюджета коммерческих затрат;

г) бюджета общепроизводственных расходов.

78. **Тестовый вопрос 78:** Поведение издержек организации описывается формулой $Y = 800 + 4X$. При выпуске 400 единиц изделий планируемые затраты организации составят:

а) 3 000 руб;

б) 2 400 руб;

в) 2 000 руб;

г) 3 600 руб.

79. **Тестовый вопрос 79:** Предприятие производит 400 единиц изделий. Общая сумма его затрат составляет 80 тыс. руб., размер постоянных расходов – 30 тыс. руб. Гибкий бюджет затрат предприятия может быть представлен в виде:

а) $Y = 80\,000 + 125X$;

б) $Y = 30\,000 + 125X$;

в) $Y = 50\,000 + 125X$;

г) $Y = 20\,000 + 125X$.

80 **Тестовый вопрос 80:** Фирма произвела в отчетном году 200 000 единиц продукции. Общие производственные затраты составили 400 тыс. руб., из них 180 тыс. руб. – постоянные расходы. Предполагается, что никаких изменений в используемых производственных методах и ценообразования не произойдет. Общие затраты для производства 230 000 единиц продукта в следующем году составят:

а) 433 000 руб.;

б) 400 000 руб.;

в) 350 000 руб.;

г) 550 000 руб.

81. Тестовый вопрос 81: Уровнями анализа отклонений фактических затрат от бюджетных являются:

а) низший и высший;

б) первый и второй;

в) арифметический и алгебраический;

г) нулевой, первый, второй и третий.

82. Тестовый вопрос 82: Из бюджета продаж предприятия следует, что в октябре будет реализовано 12 500 единиц продукта А и 30 000 единиц продукта Б. Цена реализации продукта А – 20 руб, продукта Б – 30 руб. Вознаграждение, причитающееся коммерческому отделу, составляет 10 % от объемов продаж продукта А и 8% - от продукта Б. В соответствии с бюджетом, отделу продаж будет начислено вознаграждение в сумме:

а) 100 000 руб.;

б) 97 000 руб.;

в) 105 000 руб.;

г) 127 000 руб.

83. Тестовый вопрос 83: Выручка от реализации услуг предприятия составила: в июле – 130 000 руб, августе – 150 000 руб, в сентябре – 140 000 руб. Из опыта поступления денег известно, что 70 % дебиторской задолженности гасится на следующий месяц после оказания услуг, 25 % - через два месяца, а 5 % не гасится вовсе. В сентябре на расчетный счет предприятия поступит:

- а) **137 500 руб.;**
- б) 120 000 руб.;
- в) 140 000 руб.;
- г) 153 000 руб.

84. Тестовый вопрос 84: К началу планируемого периода запасы ткани швейной фабрики составляли 1000 п.м. Администрация планирует сократить их к концу отчетного периода на 30 %. При этом будет сшито 500 платьев. Расход ткани на 1 платье – 3 п.м. Фабрике придется закупить:

- а) 1000 п.м.;
- б) 1100 п.м.;
- в) 1300 п.м.;
- г) **1200 п.м.**

85. Тестовый вопрос 85: Начальное сальдо бюджета денежных средств – 200 тыс. руб. В октябре предполагаются поступления на расчетный счет – 150 тыс. руб., в кассу – 80 тыс. руб. Планируемые затраты октября:

- выплата заработной платы – 40 тыс. руб.;
- оплата материалов – 30 тыс. руб.;
- погашение процентов за пользование кредитом – 5 тыс. руб.;
- оплата коммунальных услуг – 10 тыс. руб.;
- амортизация – 8 тыс. руб.;

Конечное сальдо бюджета денежных средств на октябрь составит:

- а) 400 тыс. руб.;
- б) 425 000 руб.;
- в) 300 тыс. руб.;
- г) **345 тыс. руб.**

86. Тестовый вопрос 86: Разработка операционного бюджета начинается с определения:

- а) производственного бюджета;
- б) бюджета денежных средств;
- в) бюджета продаж;
- г) план прибылей и убытков.

Ответ: в

87. Тестовый вопрос 87: Разработка операционного бюджета заканчивается разработкой:

- а) производственного бюджета;
- б) бюджета денежных средств;
- в) бюджета продаж;
- г) **плана финансовых результатов.**

88. Тестовый вопрос 88: К операционным бюджетам относятся:

- а) **бюджет трудовых затрат производственных рабочих;**
- б) статический бюджет;
- в) гибкий бюджет;
- г) генеральный бюджет;

89. Тестовый вопрос 89: Скользящий (непрерывный) бюджет – это:

- а) **бюджет, который постоянно обновляется путем составления прогноза на предстоящий период (месяц, квартал) в момент завершения предыдущего;**
- б) бюджет, который постоянно составляется каждый год;

- в) бюджет, который постоянно выполняется;
- г) бюджет, который постоянно контролируется (месяц, квартал).

90. **Тестовый вопрос 90:** Приростные бюджеты для планирования на следующий период в качестве отправной точки используют:

- а) бюджеты текущего периода;
- б) бюджеты будущего периода;**
- в) бюджеты прошлого периода;
- г) бюджеты прошлого и будущего периода.

91. **Тестовый вопрос 91:** Период времени, на который подготовлен бюджет, называется:

- а) бюджетным периодом;**
- б) бюджетным зазором;
- в) бюджетным показателем;
- г) бюджетным результатом;

92. **Тестовый вопрос 92:** Жесткий (статичный) бюджет – это:

а) бюджет в основу которого заложены показатели, рассчитываемые в начале планового периода исходя из ожидаемого объема выпуска продукции; затраты предусмотренные жестким бюджетом, не корректируются применительно к фактическому уровню производства;

б) бюджет в основу которого заложены фактические показатели выпуска продукции;

в) бюджет в основу которого заложены переменные затраты при изготовлении продукции;

г) бюджет в основу которого заложены постоянные и переменные затраты при изготовлении продукции.

93. **Тестовый вопрос 93:** Что такое центр затрат?

а) это подразделение, в котором руководитель контролирует затраты, но не контролирует доходы и уровень инвестиций;

б) это подразделение, в котором руководитель не контролирует затраты, но контролирует доходы и уровень инвестиций;

в) это подразделение, в котором руководитель контролирует доходы и уровень инвестиций;

г) это подразделение, в котором руководитель контролирует уровень инвестиций.

94. **Тестовый вопрос 94:** Что такое центр ответственности?

а) это подразделение предприятия, возглавляемое менеджером, обладающим делегированными полномочиями и отвечающим за результаты работы этого подразделения;

б) это подразделение предприятия, выпускающее продукцию основного производства;

в) это отдел технического контроля по качеству продукции;

г) это конструкторское подразделение предприятия.

95. **Тестовый вопрос 85:** Что такое центр инвестиций?

а) это подразделение, в котором руководитель контролирует доходы (выручку от реализации), затраты и кроме того уполномочен принимать решения по капиталовложениям;

б) это подразделение, в котором руководитель контролирует доходы (выручку от реализации);

в) это подразделение, в котором руководитель контролирует доходы (выручку от реализации) и издержки;

г) это подразделение, в котором руководитель контролирует издержки.

96. **Тестовый вопрос 96:** Что такое центр прибыли?

а) это подразделение, в котором можно явно сопоставить доходы с расходами, и руководитель которого несет ответственность за финансовую результативность всей деятельности подразделения;

б) это подразделение, в котором можно сопоставить затраты с расходами, и руководитель которого не несет ответственность за результаты деятельности подразделения;

в) это подразделение, в котором доходы ниже расходов, и руководитель которого несет ответственность за расходы;

г) это подразделение, в котором нет расходов, и руководитель которого несет ответственность за результаты деятельности предприятия.

97. **Тестовый вопрос 97:** Процедура бюджетирования начинается:

а) **оценки бюджета продаж;**

б) утверждения бюджета инвестиции;

в) периодического бюджета;

г) составляет бюджета производства.

98. **Тестовый вопрос 98:** Что такое центр доходов (выручки)?

а) это подразделение, в котором руководитель контролирует доходы (выручку от реализации), но не контролирует затраты на производство или приобретение продукта, который они продают;

б) это подразделение, в котором руководитель контролирует доходы (выручку) и затраты на производство продукта, который они продают;

в) это подразделение, в котором руководитель контролирует затраты на производство продукта, который они продают;

г) это подразделение, в котором руководитель контролирует уровень инвестиций, осуществляемых в центре ответственности.

99. **Тестовый вопрос 99:** Бюджет производства объединяет:

а) **бюджет закупок и расхода материалов, бюджет прямых затрат труда, бюджет производственных расходов;**

б) бюджет закупок, бюджет расхода сырья, бюджет материалов;

в) бюджет производственных накладных расходов;

г) бюджет труда и материалов.

100. **Тестовый вопрос 100:** Технология бюджетирования предпринимательской деятельности в России:

а) не применяется;

б) является инновацией;

в) **является традиционной практикой;**

г) является архаизмом.

Контролируемые компетенции: ОПК-4, ПК-3.

Оценка компетенций осуществляется в соответствии с таблицей 3.

Критерии оценки выполнения тестового задания (в баллах):

– **«Отлично»** – ставится, если студент правильно ответил не менее, чем на 90 % вопросов теста;

– **«Хорошо»** – ставится, если студент правильно ответил не менее, чем на 60 % вопросов теста;

– **«Удовлетворительно»** – ставится, если студент правильно ответил не менее, чем на 40 % вопросов теста;

– **«Неудовлетворительно»** – ставится, если студент правильно ответил менее, чем на 40 % вопросов теста.

Задания в форме кейс-задачи

Тема 3. Операционные и вспомогательные бюджеты организации: состав, структура, порядок составления

Задание:

Дан развернутый отчет о финансовых результатах в части затрат (тыс. руб.):

Показатели	Фактические результаты по фактической цене	Гибкий бюджет
Переменные затраты:		
Прямые материалы	2310	2000
Прямой труд	4180	4200
Общепроизводственные расходы	900	800
Коммерческие и управленческие расходы	910	1000
ИТОГО переменных затрат	8300	8000
Постоянные затраты:		
Общепроизводственные расходы	1230	1200
Коммерческие и управленческие расходы	970	800
ИТОГО постоянных затрат	2200	2000
Всего затрат	10500	10000

Также известно, что выпущено 11963 единицы стоимостью 193 руб./ед.; затрачено на производство 380 000 часов с фактической оплатой 11 руб./ч. Нормативная цена за единицу прямых материалов составила 200 руб., а нормативная цена прямого труда – 10,5 руб./ч. Переменные общепроизводственные расходы были сведены в бюджет при 2 руб./ч., $800\ 000 = 400\ 000\ ч. \cdot 2\ руб.$

Необходимо вычислить отклонения от гибкого бюджета, а также отклонения по цене и количеству по прямым материалам, прямому труду и общепроизводственным расходами.

Решение.

1. Определим отклонения от гибкого бюджета по всем статьям расходов.

Н – неблагоприятное отклонение,

Б – благоприятное отклонение.

Показатели	Фактические результаты по фактической цене	Гибкий бюджет	Отклонения от гибкого бюджета (гр.2 – гр.3)
1	2	3	4
Переменные затраты:			
Прямые материалы	2310	2000	310 Н
Прямой труд	4180	4200	20 Б
Общепроизводственные расходы	900	800	100 Н
Коммерческие и управленческие расходы	910	1000	90 Б
ИТОГО переменных затрат	8300	8000	300 Н
Постоянные затраты:			
Общепроизводственные расходы	1230	1200	30 Н
Коммерческие и управленческие расходы	970	800	170 Н
ИТОГО постоянных затрат	2200	2000	200 Н
Всего затрат	10500	10000	500 Н

Общее отклонение от гибкого бюджета является неблагоприятным вследствие увеличения общей суммы как переменных, так и постоянных затрат.

2. Определение отклонений по материалам:

Показатели	Гибкий бюджет	Фактические результаты по фактической цене
Общие затраты на производство, тыс.руб.	2000	2310
Количество закупленных материалов, ед.	10 000	11 963
Стоимость материалов, руб./ед.	200	193,1

А) вычисляем отклонения в цене согласно формуле: (фактическая стоимость – бюджетная стоимость) * фактический объем закупок:

$$(193,1 \text{ руб.} - 200 \text{ руб.}) * 11963 \text{ ед.} = -82 \text{ тыс. руб.}$$

Б) отклонения по количеству определяются как разность между фактическим и бюджетным объемом закупок, умноженная на бюджетную стоимость материалов:

$$(11963 \text{ ед.} - 10000 \text{ ед.}) * 200 \text{ руб.} = 392 \text{ руб.}$$

Итоговое отклонение по материалам равно: $392 + (-82) = 310$ тыс. руб., что является неблагоприятным значением.

3. Отклонения по труду:

Показатели	Гибкий бюджет	Фактические результаты по фактической цене
Затраченные часы труда, ч.	400 000	380 000
Часовая ставка оплаты, руб./ч.	10,5	11
Всего затрачено на труд, тыс.руб.	4200	4180

А) отклонения в цене определяются аналогично отклонениям по прямым затратам:

$$(11 \text{ руб./ч.} - 10,5 \text{ руб./ч.}) * 380 000 \text{ ч.} = 190 \text{ тыс. руб.}$$

Б) отклонение в эффективности:

$$(380 000 \text{ ч.} - 400 000 \text{ ч.}) * 10,5 \text{ руб.} = -210 \text{ тыс. руб.}$$

Благоприятное отклонение в затратах на труд в итоге составило 20 тыс. руб.

4. Отклонения по общепроизводственным затратам:

Показатели	Гибкий бюджет	Фактические результаты по фактической цене
Общепроизводственные расходы, тыс.руб.	2000	2130
-переменные	800	900
-постоянные	1200	1230
Затраченные часы труда, ч.	400 000	380 000

Первым этапом рассчитывается нормативная ставка распределения расходов.

Для постоянных расходов: $1200 \text{ тыс. руб.} / 400 000 \text{ ч.} = 3 \text{ руб.}$

Для переменных расходов: $800 \text{ тыс. руб.} / 400 000 \text{ ч.} = 2 \text{ руб.}$

Далее вычисляют значение расходов, которое должно было соответствовать фактическому объему производства: фактически затраченное время умноженное на нормативную ставку распределения расходов.

– для постоянных расходов: $380 000 * 3 = 1140 \text{ тыс. руб.}$

– для переменных расходов: $380 000 * 2 = 760 \text{ тыс. руб.}$

По этим результатам отклонение фактических расходов составит:

– по постоянным: $1230 \text{ тыс. руб.} - 1140 \text{ тыс. руб.} = 90 \text{ тыс. руб.}$

– по переменным: $900 \text{ тыс. руб.} - 760 \text{ тыс. руб.} = 140 \text{ тыс. руб.}$

Эти отклонения формируются под воздействием следующих факторов:

1) за счет отклонений в объеме производства:

– по постоянным затратам: $(400 000 - 380 000) * 3 = 60 \text{ тыс. руб.}$

– по переменным затратам: $(400 000 - 380 000) * 2 = 40 \text{ тыс. руб.}$

2) за счет отклонений фактических расходов от бюджетных:

– по постоянным затратам: $1230 \text{ тыс. руб.} - 1200 \text{ тыс. руб.} = 30 \text{ тыс. руб.}$

– по переменным затратам: $900 \text{ тыс. руб.} - 800 \text{ тыс. руб.} = 100 \text{ тыс. руб.}$

Задача 2.

Предприятие выпускает продукцию двух видов (А и В) и характеризуется следующими данными:

Показатели	А	В	Всего
Объем реализации, шт.	50	100	150
Цена за 1 ед., руб.	2000	4000	-
Выручка от реализации, руб.	100 000	400 000	500 000
Переменные расходы на 1шт., руб.	1200	2900	-
Переменные расходы на весь объем реализации, руб.	60 000	290 000	350 000
Постоянные расходы, руб.	-	-	100 000

Условно допускается, что до критической точки– X единиц продукции А и 2X единиц продукции В.

Администрацией предприятия принимается решение об изменении структуры реализованной продукции следующим образом:

Показатели	А	В	Всего
Объем реализации, шт.	80	70	150
Цена за 1 ед., руб.	2000	4000	-
Выручка от реализации, руб.	160 000	280 000	440 000
Переменные расходы на 1шт., руб.	1200	2900	-
Переменные расходы на весь объем реализации, руб.	96 000	203 000	299 000
Постоянные расходы, руб.	-	-	100 000

Необходимо определить маржинальный доход по каждому виду продукции и от всего объема реализованной продукции. Определить величину чистой прибыли до и после изменения ассортимента продукции. Рассчитать критические точки (точки безубыточности) до и после изменения ассортимента продукции. Проанализировать с помощью метода уравнения влияние изменения структуры продукции на величину маржинального дохода.

Решение.

Маржинальный доход определяется как разность между выручкой и ее неполной себестоимостью:

$$МП = В - ПрЗ.$$

Рассчитаем маржинальный доход по каждому виду продукции до и после изменения структуры реализованного товара следующим образом:

Вариант 1.

Показатели	А	В	Всего
Объем реализации, шт.	50	100	150
Выручка от реализации, руб.	100 000	400 000	500 000
Переменные расходы на весь объем реализации, руб.	60 000	290 000	350 000
Маржинальная прибыль, руб.	(100 000 - 60 000) = 40 000	(400 000 - 290 000) = 110 000	150 000

Вариант 2.

Показатели	А	В	Всего
Объем реализации, шт.	80	70	150
Выручка от реализации, руб.	160 000	280 000	440 000
Переменные расходы на весь объем реализации, руб.	96 000	203 000	299 000
Маржинальная прибыль, руб.	(160 000 - 96 000) = 64 000	(280 000 - 203 000) = 77 000	141 000

Исходя из полученных расчетов, определим величину чистой прибыли, которая равна разности между маржинальной прибылью и величиной постоянных затрат:

Вариант 1.

Показатели	А	В	Всего
Объем реализации, шт.	50	100	150
Выручка от реализации, руб.	100 000	400 000	500 000
Переменные расходы на весь объем реализации, руб.	60 000	290 000	350 000
Маржинальная прибыль, руб.	40 000	110 000	150 000
Постоянные затраты, руб.	-	-	100 000
Чистая прибыль, руб.	-	-	(150 000 - 100 000) = 50 000

Вариант 2.

Показатели	А	В	Всего
Объем реализации, шт.	80	70	150
Выручка от реализации, руб.	160 000	280 000	440 000
Переменные расходы на весь объем реализации, руб.	96 000	203 000	299 000
Маржинальная прибыль, руб.	64 000	77 000	141 000
Постоянные затраты, руб.	-	-	100 000
Чистая прибыль, руб.	-	-	(141 000 - 100 000) = 41 000

2. С помощью метода уравнения определим влияние изменения структуры реализованной продукции на величину маржинальной прибыли.

До изменения ассортимента на 1 единицу товара А приходилось 2 единицы товара В.

Рассчитаем критические точки (точки безубыточности) объема реализации по каждому виду и для общего объема.

$$2000X + (4000 * 2X) - 1200X - (2900 * 2X) - 100 000 = 0.$$

$$10 000X - 7000X - 100 000 = 0.$$

$$3000X = 100 000.$$

$$X = 33 \text{ед.} - \text{продукция А.}$$

$$33 * 2 = 66 \text{ед.} - \text{продукция В.}$$

$$\text{Для общего объема} - 33 + 66 = 99 \text{ед.}$$

Таким образом значение точки безубыточности для общего объема составляет 99ед., из них 33ед. товара А и 66ед. товара В.

После изменения структуры реализованной продукции на 1 единицу товара В стало приходиться 1,14 единицы товара А, то есть доля продукта А увеличилась в общем объеме. Определим величину критической точки в измененном варианте:

$$(2000 * 1,14X) + 4000X - (1200 * 1,14X) - 2900X - 100 000 = 0.$$

$$6280X - 4268X - 100 000 = 0.$$

$$2012X = 100 000.$$

$$X = 49,70 \text{ед.} - \text{продукция В.}$$

$$49,70 * 1,14 = 56,67 \text{ед.} - \text{продукт А.}$$

$$\text{Для общего объема} - 49,70 + 56,67 = 106,37 \text{ед.}$$

В результате проведенных расчетов, мы получили, что значение точки безубыточности составило 106,37ед., из них 56,67ед. для продукта А и 49,70ед. для продукта В.

По сравнению с первоначальным планом точка безубыточности увеличилась примерно на 10 единиц.

3. При сопоставлении структуры продукции становится очевидным, что изменение привело к уменьшению маржинальной прибыли и как следствие величины чистой прибыли.

Несмотря на уменьшение общих переменных расходов и неизменном объеме реализации выручка снизилась на 60 000 руб.

Изменив ассортимент с повышением производства товара А, предприятие снизило свою прибыльность и увеличило значение критической точки, что означает повышение доли риска в дальнейшем производстве.

Если провести дальнейший анализ и предположить, что руководство примет решение изменить структуру производимой продукции относительно первоначального варианта в сторону увеличения производства товара В (предположим товар А – 30шт., а В – 120шт., при неизменном объеме), мы получим следующую картину:

Вариант 3.

Показатели	А	В	Всего
Объем реализации, шт.	30	120	150
Цена за 1 ед., руб.	2000	4000	-
Выручка от реализации, руб.	60 000	480 000	540 000
Переменные расходы на 1шт., руб.	1200	2900	-
Переменные расходы на весь объем реализации, руб.	36 000	348 000	384 000
Маржинальная прибыль, руб.	24 000	132 000	156 000
Постоянные расходы, руб.	-	-	100 000
Чистая прибыль, руб.	-	-	56 000

То есть увеличивается доля продукции с высоким маржинальным доходом и как следствие увеличивается чистая прибыль.

При этом если провести расчет значения точки безубыточности, мы получим значительной снижение ее величины по сравнению с первым вариантом расчетов и, необходимо особо отметить, со вторым вариантом тоже:

Хед. – товар А, 4Хед. – товар В.

$$2000X + (4000*4X) - 1200X - (2900*4X) - 100\ 000 = 0.$$

$$18\ 000X - 12800X - 100\ 000 = 0.$$

$$5200X = 100\ 000.$$

$$X = 19,23 \text{ ед.} - \text{продукт А.}$$

$$19,23*4 = 79,9 \text{ ед.} - \text{продукт В.}$$

$$\text{Общее значение точки безубыточности} = 96,13 \text{ ед.}$$

Проведя анализ, можно сделать определенные выводы. При изменении ассортимента в пользу продукта А предприятие уменьшило прибыльность на экономии переменных затрат, увеличив тем самым величину точки безубыточности. Это говорит о проблемах у предприятия с наличием дополнительных ресурсов или вероятной высокой их цене. Продукт В более ресурсоемкий, но при этом он приносит больший дополнительный доход. Руководству необходимо пересмотреть плановые показатели с учетом полученных результатов анализа и возможно разработать иную стратегию развития предприятия.

Контролируемые компетенции: ОПК-4, ПК-3.

Оценка компетенций осуществляется в соответствии с таблицей 3.

Тема 4. Финансовые бюджеты и планы организации: состав и структура, порядок консолидации

Задача

Торговое предприятие реализует постоянную номенклатуру изделий. В упрощенном виде ассортимент товаров состоит из болтов, гаек и шайб определенного размера. Приемлемый диапазон продаж (масштабная база) – от 2 до 6 тонн.

Товарооборот предприятия подвержен сезонным колебаниям.

Исходная информация о затратах и доходах организации в несезонный период представлена в таблице:

№	Показатель	Болты	Гайки	Шайбы
1.	Объем продаж, кг.	3500	1000	500
2.	Переменные расходы (на 1кг.), руб.	7,5	9,5	12,0
3.	Цена продажи 1кг., руб.	9,5	13,0	14,0
4.	Постоянные расходы (всего), руб.	6000		

Требуется:

- 1) рассчитать прибыль предприятия;
- 2) оценить вклад каждого вида товаров в формирование общей прибыли предприятия;
- 3) рассчитать точку безубыточности по каждому товару и в условиях реализации трех видов одновременно.

В предстоящем месяце ожидается резкое повышение объема продаж. Сезонный спрос позволит увеличить реализацию до 6,5тонн, что потребует аренды дополнительных складских площадей. Постоянные издержки (арендная плата) возрастут на 1000 руб., переменные затраты по каждому наименованию – на 5 %. Цена на шайбы повысится на 10 % вследствие ее частичной реализации в фасованном виде через магазины. Произойдут структурные изменения в сторону более рентабельного вида продукции, в результате чего номенклатура реализуемых изделий будет выглядеть следующим образом: болты–4000 кг., гайки – 1750 кг., шайбы – 750 кг.

Требуется:

- 1) рассчитать точку безубыточности и порог безопасности в условиях повышенного сезонного спроса;
- 2) определить прибыль предприятия в новых условиях.

Решение.

1. Согласно условиям задачи, сначала рассчитаем прибыль предприятия в несезонный период:

№	Показатель	Болты	Гайки	Шайбы	Всего
1.	Объем продаж, кг.	3500	1000	500	5000
2.	Цена продажи 1кг., руб.	9,5	13,0	14,0	
3.	Выручка, руб.	33 250	13 000	7000	53250
4.	Переменные расходы (на 1кг.), руб.	7,5	9,5	12,0	
5.	Общие переменные затраты, руб.	26 250	9500	6000	41 750
6.	Маржинальная прибыль, руб.	7000	3500	1000	11 500
7.	Постоянные расходы, руб.	-	-	-	6000
8.	Чистая прибыль	-	-	-	5500

2. Следующей задачей стоит определение «вклада» каждого вида товаров в формировании общей прибыли. Для этого определяется рентабельность каждого вида продукции по полной себестоимости.

№	Показатель	Болты	Гайки	Шайбы	Всего
1.	Объем продаж, кг.	3500	1000	500	5000
2.	Доля в общем объеме продаж	0,7	0,2	0,1	1
3.	Переменные расходы на 1кг. продукции, руб.	7,5	9,5	12,0	
4.	Постоянные расходы на 1кг. продукции, руб.	1,2	1,2	1,2	
5.	Полная себестоимость, руб. (гр.3 + гр.4)	8,7	10,7	13,2	
6.	Цена, руб.	9,5	13,0	14,0	
7.	Прибыль, руб. (гр.6 – гр.5)	0,8	2,3	0,8	
8.	Рентабельность, % (гр.7 / гр.5)* 100%	9,2	21,5	6,1	

Распределение постоянных расходов по каждому виду товаров с учетом их доли в общем объеме реализации:

$$\text{Болты} - 6000 * 0,7 / 3500 = 1,2.$$

$$\text{Гайки} - 6000 * 0,2 / 1000 = 1,2.$$

$$\text{Шайбы} - 6000 * 0,1 / 500 = 1,2.$$

По результатам проведенных расчетов гайки являются самым рентабельным товаром.

3. С помощью метода уравнения определим точку безубыточности для каждого вида продукции.

Согласно объемам реализации на 1шайбу приходится 2 гайки и 7 болтов, следовательно: Ш – X, Г – 2X, Б – 7X.

$$(9,5 \times 7X) + (13 \times 2X) + 14X - (7,5 \times 7X) - (9,5 \times 2X) - 12X - 6000 = 0.$$

$$106,5X - 83,5X - 6000 = 0.$$

$$23X = 6000.$$

$$X = 261 \text{ кг.} - \text{шайбы.}$$

$$\text{Гайки} - 261 \times 2 = 522 \text{ кг.}$$

$$\text{Болты} - 261 \times 7 = 1827 \text{ кг.}$$

$$\text{Общее значение точки безубыточности равно: } 261 + 522 + 1827 = 2610 \text{ кг.}$$

4. Согласно изменениям в сезонный период составим таблицу итоговых показателей:

№	Показатель	Болты	Гайки	Шайбы
1.	Объем продаж, кг.	4000	1750	750
2.	Переменные расходы (на 1кг.), руб.	$7,5 \times 5\% = 7,88$	$9,5 \times 5\% = 9,98$	$12,0 \times 5\% = 12,6$
3.	Цена продажи 1кг., руб.	9,5	13,0	$14,0 \times 10\% = 15,4$
4.	Постоянные расходы (всего), руб.	7000		

Определим прибыль предприятия при изменившихся условиях:

№	Показатель	Болты	Гайки	Шайбы	Всего
1.	Объем продаж, кг.	4000	1750	750	6500
2.	Цена продажи 1кг., руб.	9,5	13,0	15,4	
3.	Выручка, руб.	38 000	22 750	11 550	72 300
4.	Переменные расходы (на 1кг.), руб.	7,88	9,98	12,6	
5.	Общие переменные затраты, руб.	31 520	17 465	9 450	58 435
6.	Маржинальная прибыль, руб.	6480	5285	2100	13 865
7.	Постоянные расходы, руб.	-	-	-	7000
8.	Чистая прибыль	-	-	-	6865

При расчете точки безубыточности в сезонный период соотношение в реализации товаров составит: на 1 кг. шайб: 2,33 кг. гаек, 5,33 кг. болтов.

Уравнение будет иметь следующий вид:

$$(9,5 \times 5,33X) + (13 \times 2,33X) + 15,4X - (7,88 \times 5,33X) - (9,98 \times 2,33X) - 12,6X - 7000 = 0.$$

$$96,325X - 77,8538X - 7000 = 0.$$

$$18,4712X = 7000.$$

$$X = 379 \text{ кг.} - \text{шайбы.}$$

$$\text{Гайки} - 379 \times 2,33 = 883 \text{ кг.}$$

$$\text{Болты} - 379 \times 5,33 = 2020 \text{ кг.}$$

Общее значение точки безубыточности – 3282 кг.

Получив значение критической точки общего объема реализации, рассчитаем величину порога безубыточности в условиях повышенного сезонного спроса:

$$\text{ПБ} = (O_p - Q) / O_p \times 100\%$$

$$\text{ПБ} = (6500 - 3282) / 6500 \times 100\% = 49,5\%$$

Контролируемые компетенции: ОПК-4, ПК-3.

Оценка компетенций осуществляется в соответствии с таблицей 3.

Критерии оценки выполнения кейсового задания (в баллах):

– **«Отлично»** – ставится, если студент хорошо аргументирует свою точку зрения, выстраивает последовательную цепочку рассуждений, иллюстрирует свои тезисы примерами из практики, при выступлении перед аудиторией демонстрирует свободное владение материалом, аргументированно отвечает на вопросы сокурсников и преподавателя, проявляет творческую инициативу, обосновывает свой ответ логическими рассуждениями;

– **«Хорошо»** – ставится, если студент в основном аргументирует свою точку зрения, выстраивает последовательную цепочку рассуждений, частично иллюстрирует свои тезисы примерами из практики, при выступлении перед аудиторией демонстрирует достаточно свободное владение материалом, аргументированно отвечает на вопросы сокурсников и преподавателя, иногда допуская нелогические умозаключения;

– **«Удовлетворительно»** – ставится, если студент не достаточно хорошо аргументирует свою точку зрения, не выстраивает последовательную цепочку рассуждений, плохо иллюстрирует свои тезисы примерами из практики, при выступлении перед аудиторией демонстрирует не достаточно свободное владение материалом, не аргументированно отвечает на вопросы сокурсников и преподавателя, допуская существенные нарушения в логике рассуждений;

– **«Неудовлетворительно»** – ставится, если студент не аргументирует свою точку зрения, не выстраивает последовательную цепочку рассуждений, не иллюстрирует свои тезисы примерами из практики, при выступлении перед аудиторией не

демонстрирует владение материалом, не отвечает на вопросы сокурсников и преподавателя, не имеет авторской позиции по рассматриваемой ситуации (кейс-задаче).

Темы для круглого стола

Тема 4. Финансовые бюджеты и планы организации: состав и структура, порядок консолидации

1. Определение приоритетов платежа при составлении бюджета движения денежных средств.
2. Управление дебиторской и кредиторской задолженностью с помощью данных БДДС.
3. Отраслевые особенности БДДС.

Контролируемые компетенции: ОПК-4, ПК-3.

Оценка компетенций осуществляется в соответствии с таблицей 3.

Критерии оценки участия в круглом столе (в баллах):

– **«Отлично»** – ставится, если студент (группа студентов) хорошо аргументирует свою точку зрения, выстраивает последовательную цепочку рассуждений, иллюстрирует свои тезисы примерами из практики, при выступлении перед аудиторией демонстрирует свободное владение материалом, не считывает текст с листа, аргументированно отвечает на вопросы сокурсников и преподавателя;

– **«Хорошо»** – ставится, если студент (группа студентов) в основном аргументирует свою точку зрения, выстраивает последовательную цепочку рассуждений, частично иллюстрирует свои тезисы примерами из практики, при выступлении перед аудиторией демонстрирует достаточно свободное владение материалом, не считывает текст с листа, аргументированно отвечает на вопросы сокурсников и преподавателя, иногда допуская несущественные ошибки;

– **«Удовлетворительно»** – ставится, если студент (группа студентов) не достаточно хорошо аргументирует свою точку зрения, не выстраивает последовательную цепочку рассуждений, плохо иллюстрирует свои тезисы примерами из практики, при выступлении перед аудиторией демонстрирует не достаточно свободное владение материалом, считывает текст с листа, не аргументированно отвечает на вопросы сокурсников и преподавателя, допуская существенные ошибки;

– **«Неудовлетворительно»** – ставится, если студент (группа студентов) не аргументирует свою точку зрения, не выстраивает последовательную цепочку рассуждений, не иллюстрирует свои тезисы примерами из практики, при выступлении перед аудиторией не демонстрирует владение материалом, считывает текст с листа, не отвечает на вопросы сокурсников и преподавателя.

Вопросы к зачету

1. Сущность, цели и задачи финансового планирования.
2. Роль и место финансового планирования и бюджетирования в системе управления финансами организации.
3. Функции и принципы финансового планирования.
4. Исторические аспекты развития теории управления и бюджетирования.
5. Типовые модели бюджетирования, используемые в практике российских и зарубежных организаций.
6. Порядок составления гибкого и фиксированного бюджета организации.
7. Гибкий бюджет доходов и расходов.
8. Кассовый план организации.
9. Характеристика основных стадий бюджетного процесса фирмы.

10. Методы составления плановых бюджетов.
11. Механизм составления плановых преемственных бюджетов.
12. Этапы составления плановых бюджетов при применении бюджетирования с нулевым уровнем.
13. Виды контроля в процессе финансового планирования и бюджетирования.
14. Методы предварительного контроля при составлении плановых бюджетов.
15. Методы контроля бюджетных показателей в процессе исполнения бюджетов.
16. Отклонения на основании плановых и фактических бюджетных показателей по данным гибкого и фиксированного бюджетов организации.
17. Последовательность составления долгосрочного финансового плана организации.
18. Виды операционных бюджетов по типам бизнес-процессов.
19. Структура бюджета продаж и порядок его составления.
20. Бюджеты бизнес-процесса сбыта: бюджет продаж, график оплаты дебиторской задолженности, бюджет коммерческих расходов.
21. Особенности формирования бюджета продаж в организациях различных отраслей.
22. Виды производственных бюджетов и описать порядок их составления.
23. Бюджеты производства: бюджет материальных затрат, прямой оплаты труда, накладных и управленческих расходов.
24. Структура бюджета закупок с учетом транспортно-заготовительных расходов.
25. Бюджеты бизнес-процесса снабжения: бюджет закупок, бюджет оплаты кредиторской задолженности, бюджет запасов материалов, бюджет транспортно-заготовительных расходов.
26. Показатели кредитного бюджета организации.
27. Структура страхового бюджета организации.
28. Характеристика основным показателям инвестиционного бюджета.
29. Основные финансовые бюджеты организации.
30. Структура бюджета движения денежных средств.
31. Расчет бюджета движения денежных средств прямым и косвенным методом.
32. Основные показатели бюджета доходов и расходов.
33. Бюджет доходов и расходов организации, составляемый на основании данных операционных бюджетов.
34. Необходимость составления бюджета балансового листа в системе бюджетирования с позиций управления капиталом и стоимостью компании.
35. Бюджет балансового листа.
36. Примеры ключевых показателей для различных уровней управления.
37. Матрица взаимодействия ЦФО и МВЗ в системе бюджетирования.
38. Методы учета затрат и результатов для целей формирования бюджетных показателей.
39. Принципы и варианты кодировки информации для целей формирования управленческих показателей.
40. Определение финансовой структуры организации.
41. Основные элементы финансовой структуры организации.
42. Принципы интеграции элементов финансовой структуры.
43. Проект финансовой структуры организации на базе организационной и производственной структуры.
44. Процедуры оценки дивизиональной эффективности подразделений крупных холдинговых структур.
45. Необходимость моделирования бизнес-процессов организации в целях

моделирования финансовой структуры организации.

46. Принципы оптимизации финансовой и организационной структуры при внедрении элементов бюджетирования.

47. Методы оценки эффективности мероприятий по внедрению бюджетирования.

48. Значимость документооборота в системе бюджетирования.

49. Структура бюджетного регламента.

50. Принципы автоматизации процесса бюджетирования организации.

Контролируемые компетенции: ОПК-4, ПК-3.

Оценка компетенций осуществляется в соответствии с таблицей 3.

Критерии оценки:

– «**Зачтено**» – ставится в случае, когда студент демонстрирует отличное, хорошее или удовлетворительное владение теоретическим материалом, сформированность необходимых практических навыков работы с освоенным материалом; все или большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнены, студент ориентируется в пройденном материале, демонстрирует способность к аналитической деятельности и самостоятельность мышления; возможно некоторое затруднение при проведении сравнительного анализа или необходимости дать сравнительную оценку тому или иному явлению;

– «**Незачтено**» – ставится в случае, когда теоретическое содержание курса не освоено, необходимые практические навыки работы не сформированы, все выполненные учебные задания содержат грубые ошибки, дополнительная самостоятельная работа над материалом курса не приведет к какому-либо значимому повышению качества выполнения учебных заданий.

