

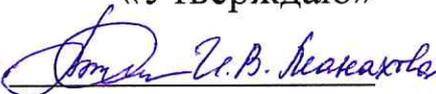
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ  
ИНКЛЮЗИВНОГО ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-  
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

---

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И ИННОВАЦИЙ

«Утверждаю»

Зав. кафедрой



« 02 »

июля

2020

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ  
ПО ФАКУЛЬТАТИВУ**

**Внутрифирменное планирование и бюджетирование**

наименование дисциплины / практики

**38.04.01 Экономика**

шифр и наименование направления подготовки

**Экономика фирмы**

наименование профиля подготовки

Москва 2020

Составитель / составители: доцент кафедры экономики и инноваций  
Трубачеев Е.В.

Фонд оценочных средств рассмотрен и одобрен на заседании кафедры  
экономики и инноваций, протокол № 17 от «02» июля 2020 г.

## Содержание

1. Паспорт фонда оценочных средств
2. Перечень оценочных средств
3. Описание показателей и критериев оценивания результатов обучения на различных этапах формирования 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 «Внутрифирменное планирование и бюджетирование»

Таблица 1.

Распределение компетенций и оценочных средств по разделам (темам) дисциплины

№ п/п	Контролируемые разделы (темы), дисциплины <sup>1</sup>	Коды компетенций	Оценочные средства – наименование	
			текущий контроль	промежуточная аттестация
1.	Тема 1. Финансовое планирование и его роль в управлении финансами организации	ПК-8 ПК-9	устный опрос, тест	вопросы к зачету
2.	Тема 2. Сущность бюджетирования как элемента финансового планирования организации	ПК-8	устный опрос, тест	вопросы к зачету
3.	Тема 3. Процесс финансового планирования и бюджетирования: основные этапы	ПК-8 ПК-9	устный опрос, дискуссия, тест	вопросы к зачету
4.	Тема 4. Операционные и вспомогательные бюджеты организации: состав, структура, порядок составления	ПК-8 ПК-9	устный опрос, ситуационный анализ, тест	вопросы к зачету
5.	Тема 5. Финансовые бюджеты и планы организации: состав и структура, порядок консолидации	ПК-8 ПК-9	устный опрос, ситуационный анализ, коллоквиум	вопросы к зачету
6.	Тема 6. Финансовая структура организации и принципы ее формирования	ПК-8 ПК-9	устный опрос, круглый стол, коллоквиум	вопросы к зачету

Таблица 2.

Перечень компетенций

Код компетенции	Содержание компетенции
ПК-8	способность готовить аналитические материалы для оценки мероприятий в области экономической политики и принятия стратегических решений на микро- и макроуровне
ПК-9	способность анализировать и использовать различные источники информации для проведения экономических расчетов

<sup>1</sup> Наименование раздела (темы) берется из рабочей программы дисциплины

## 2. Перечень оценочных средств<sup>2</sup>

Таблица 3.

Характеристика и инструментальное обеспечение оценочных средств

№ 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.	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
3.	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
4.	Ситуационный анализ	Средство контроля, направленное на выявление способности обучающегося применять различные аналитические техники для выработки наилучшего решения в различных проблемных ситуациях.	Кейсы для проведения ситуационного анализа
5.	Коллоквиум	Средство контроля усвоения учебного материала темы, раздела или разделов дисциплины, организованное как учебное занятие в виде собеседования преподавателя с обучающимися.	Перечень вопросов для коллоквиума
6.	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

<sup>2</sup> Указываются оценочные средства, применяемые в ходе реализации рабочей программы данной дисциплины

### 3. Описание показателей и критериев оценивания результатов обучения на различных этапах формирования компетенций

Таблица 4.

Содержание критериев оценивания результатов овладения компетенций

Код компетенции	Уровень освоения компетенции	Показатели достижения компетенции	Критерии оценивания результатов обучения
Знает			
ПК-8	Недостаточный уровень Оценка «незачтено»	ПК-8. 3-1 Не знает: • базовые технологии финансового планирования и бюджетирования.	Не идентифицирует основные техники финансового планирования и бюджетирования деятельности хозяйствующих субъектов.
		ПК-8. 3-2 Не знает: • инструменты и методы финансового планирования и бюджетирования.	Не знает название и содержание методов, способов, инструментов финансового планирования и бюджетирования деятельности хозяйствующих субъектов.
	Достаточный уровень Оценка «зачтено»	ПК-8. 3-1 Знает: • базовые технологии финансового планирования и бюджетирования.	Идентифицирует основные техники финансового планирования и бюджетирования деятельности хозяйствующих субъектов.
		ПК-8. 3-2 Знает: • инструменты и методы финансового планирования и бюджетирования.	Знает название и содержание методов, способов, инструментов финансового планирования и бюджетирования деятельности хозяйствующих субъектов.
ПК-9	Недостаточный уровень Оценка «незачтено»	ПК-9. 3-1 Не знает: • сущность, цели и задачи финансового планирования и бюджетирования в системе финансов организаций.	Не знает предмета финансового планирования и бюджетирования деятельности хозяйствующих субъектов.
		ПК-9. 3-2 Не знает: • принципы правового и информационного обеспечения процесса финансового планирования и бюджетирования.	Не определяет правила и техники нормативно-правового и информационно-технического обеспечения финансового планирования и бюджетирования деятельности хозяйствующих субъектов.
	Достаточный уровень	ПК-9. 3-1	Знает предмета финансового планирования и

	Оценка «зачтено»	Знает: • сущность, цели и задачи финансового планирования и бюджетирования в системе финансов организаций.	бюджетирования деятельности хозяйствующих субъектов.
		ПК-9. 3-2 Знает: • принципы правового и информационного обеспечения процесса финансового планирования и бюджетирования.	Определяет правила и техники нормативно-правового и информационно-технического обеспечения финансового планирования и бюджетирования деятельности хозяйствующих субъектов.
Умеет			
ПК-8	Недостаточный уровень Оценка «незачтено»	ПК-8. У-1 Не умеет: • идентифицировать тип финансовой структуры организации и анализировать финансовые полномочия ее звеньев.	Не умеет определять организационно-финансовой структуры организации в разрезе дифференциации функционала структурных подразделений.
		ПК-8. У-2 Не умеет: • на основе владения культурой корпоративного мышления осуществлять обобщение и анализ финансовой информации на основе данных бюджетов организации.	Не умеет анализировать и проводить синтез информации финансового профиля с учетом принципов корпоративного управления.
	Достаточный уровень Оценка «зачтено»	ПК-8. У-1 Умеет: • идентифицировать тип финансовой структуры организации и анализировать финансовые полномочия ее звеньев.	Умеет определять организационно-финансовой структуры организации в разрезе дифференциации функционала структурных подразделений.
		ПК-8. У-2 Умеет: • на основе владения культурой корпоративного мышления осуществлять обобщение и анализ финансовой информации на основе данных бюджетов организации.	Умеет анализировать и проводить синтез информации финансового профиля с учетом принципов корпоративного управления.
ПК-9	Недостаточный уровень Оценка «незачтено»	ПК-9. У-1 Не умеет:	Не умеет осуществлять составление и корректировку различных форм финансовой

		<ul style="list-style-type: none"> <li>составлять плановые и отчетные финансовые планы и бюджеты.</li> </ul>	документации.
		ПК-9. У-2 Не умеет: <ul style="list-style-type: none"> <li>анализировать бюджетные показатели, выявлять отклонения, анализировать их характер и причины.</li> </ul>	Не умеет проводить факторный, корреляционный и другие виды анализа финансово-бюджетных показателей.
		ПК-9. У-3 Не умеет: <ul style="list-style-type: none"> <li>оперировать финансовой и нефинансовой информацией, необходимой для составления финансовых планов разных типов, а также операционных и финансовых бюджетов организации любых организационно-правовых форм и видов экономической деятельности.</li> </ul>	Не умеет осуществлять сбор, верификацию и использование всех видов информации для составления и(или) корректировки форм финансовой документации в деятельности различных организаций.
	Достаточный уровень Оценка «зачтено»	ПК-9. У-1 Умеет: <ul style="list-style-type: none"> <li>составлять плановые и отчетные финансовые планы и бюджеты.</li> </ul>	Умеет осуществлять составление и корректировку различных форм финансовой документации.
		ПК-9. У-2 Не умеет: <ul style="list-style-type: none"> <li>анализировать бюджетные показатели, выявлять отклонения, анализировать их характер и причины.</li> </ul>	Умеет проводить факторный, корреляционный и другие виды анализа финансово-бюджетных показателей.
		ПК-9. У-3 Умеет: <ul style="list-style-type: none"> <li>оперировать финансовой и нефинансовой информацией, необходимой для составления финансовых планов разных типов, а также операционных и финансовых бюджетов организации любых организационно-правовых форм и видов экономической деятельности.</li> </ul>	Умеет осуществлять сбор, верификацию и использование всех видов информации для составления и(или) корректировки форм финансовой документации в деятельности различных организаций.
Владеет			
ПК-8	Недостаточный уровень	ПК-8. В-1	Не владеет способностью корректно

	Оценка «незачтено»	Не владеет: • базовой терминологией финансового планирования и бюджетирования.	использовать специальную терминологию для работы в сфере финансового планирования и бюджетирования.
		ПК-8. В-2 Не владеет: • методами сбора, обработки и анализа экономических и социальных данных для составления финансовых планов.	Не владеет техникой сбора, аналитической обработки и применения социально-экономической информации для разработки и заполнения форм финансовой документации.
	Достаточный уровень Оценка «зачтено»	ПК-8. В-1 Владеет: • базовой терминологией финансового планирования и бюджетирования.	Владеет способностью корректно использовать специальную терминологию для работы в сфере финансового планирования и бюджетирования.
		ПК-8. В-2 Не владеет: • методами сбора, обработки и анализа экономических и социальных данных для составления финансовых планов.	Владеет техникой сбора, аналитической обработки и применения социально-экономической информации для разработки и заполнения форм финансовой документации.
ПК-9	Недостаточный уровень Оценка «незачтено»	ПК-9. В-1 Не владеет: • практическими навыками в области осуществления финансовых расчетов и составления финансовых планов и бюджетов.	Не владеет навыками экономических расчетов в деятельности хозяйствующих субъектов.
	Достаточный уровень Оценка «зачтено»	ПК-9. В-1 Владеет: • практическими навыками в области осуществления финансовых расчетов и составления финансовых планов и бюджетов.	Владеет навыками экономических расчетов в деятельности хозяйствующих субъектов.

#### **4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов обучения**

##### **Методические рекомендации по подготовке к устному 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.

##### **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 развить 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 установления 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.

### **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.

### **Значение и методика использования ситуационного анализа как инструмента контроля освоения раздела (темы) дисциплины (практики, факультатива)**

Технология ситуационного анализа является актуальной для обучения в современном информационно-образовательном пространстве. Она позволяет непосредственно осуществлять связь с практикой и опираться в процессе обучения на субъективный опыт обучающихся. Технология стала активно использоваться с 20-х гг. XX в.

В ходе работы обучающиеся активно участвуют в анализе фактов и деталей самой ситуации, выборе стратегии, ее уточнении и защите, обсуждении ситуации и аргументации целесообразности своей позиции. Развиваются умения учащихся, связанные с работой в группе, команде. Ситуационный анализ способствует формированию критического мышления, позволяет активизировать теоретические знания учащихся, их практический опыт, раскрывает и развивает способность высказывать свои мысли, идеи, предложения, умения выслушать различные точки зрения и аргументировать свою. Обучающиеся получают возможность проявить и усовершенствовать аналитические и оценочные навыки, применять на практике теоретический материал. Для дальнейшей деятельности обучающихся эта технология важна потому, что позволяет увидеть многовариантность решения ситуации в жизни и обосновать поиск рационального ответа.

Основой технологии является анализ ситуаций. Ситуации базируются на современных научных, экономических, этических, политических проблемах (например, клонирование, эвтаназия, легализация «легких наркотиков», структурирование расходов государственного бюджета, разработка экономической стратегии развития фирмы и т.д.), поэтому позволяют обучающимся «почувствовать» реальную жизнь. Ситуация всегда является началом и поводом для рассуждения или исследования. В ней должен присутствовать конфликт, то есть противоречие или столкновение точек зрения, ценностей, моральных и иных предпочтений. Учебные ситуации могут быть смоделированы специально, а не взяты из жизни. Например, в некоторых случаях ситуацией могут выступать фрагменты литературных произведений, которые рассматриваются под углом зрения современных проблем, в том числе по поводу экономических вопросов.

Можно выделить несколько требований отбора ситуаций в образовательном процессе. Ситуации должны:

- отвечать целям и задачам дисциплины, практики, факультатива;
- быть проблематизированы в соответствии с конкретными учебными целями; ситуация может содержать не одну, а несколько проблем; сама проблема может в явном виде не присутствовать в предлагаемой ситуации на уровне текста или события, но она выявляется в ходе анализа;
- быть связанными с реальными проблемами практики (научными, морально-этическими и т.д.): в некоторых случаях целесообразно использовать ситуации, существующие в современной жизни, когда информация о тех или иных фактах становится достоянием гласности и активно обсуждается;
- обладать неким сюжетом, позволяющим осуществить процесс анализа, что поможет обучающимся увидеть и учесть факты, проблемы и перспективы, ранее им

неизвестные, проанализировать ситуацию с разных точек зрения, с позиций различных подходов;

- включать в себя разнообразные материалы (например, в ситуации по юриспруденции могут быть представлены материалы дела, судебное решение, апелляции и другие документы);
- быть эмоционально окрашенными.

К качествам, которые отличают «хорошую» ситуацию относятся:

- интересный сюжет ситуации связан с опытом обучающихся; еще лучше, если обучающиеся уже знакомы с проблемой в жизни, до момента ее решения в процессе обучения;
- в сюжете есть начало, середина и конец; в случае, если конца истории-ситуации нет, обучающимся предстоит создать его после обсуждения;
- проблема, содержащаяся в ситуации, интересна обучающимся;
- ситуация связана с событиями последних пяти лет, проблема обсуждается в средствах массовой информации;
- образы основных действующих лиц показаны выразительно как для повышения интереса обучающихся, так и потому, что личные качества действующих лиц влияют на возможное решение;
- ситуация полезна с педагогической точки зрения; при разработке плана учебного занятия необходимо ответить на вопросы, выполнению каких задач будет способствовать анализ ситуации; чем он поможет преподавателю и обучающимся в усвоении материала, формировании умений и личностном развитии; зачем использовать данную ситуацию в ходе образовательного процесса; нет ли более эффективных методов обучения, направленных на достижение цели;
- ситуация провоцирует конфликт, содержит противоречие, способное вызывать разногласия;
- подталкивает к принятию решения, к занятию той или иной позиции, к осуществлению действия, связанного с поиском решения;
- в ситуации говорится о чем-то общем, значительном, применимом к большому количеству случаев;
- ситуация достаточно короткая, чтобы удержать внимание аудитории, но в то же время в ней представлены разнообразные факты, обеспечивающие анализ;
- трудоемкость анализа ситуации соответствует уровню обучающихся; если необходима большая сложность, то ее следует вводить постепенно: сначала предъявляются фактические данные, потом ставится ряд вопросов и даже предлагается решение, а потом в случае необходимости дается новая информация.

Данную технологию можно применять для решения различных дидактических задач. Анализ ситуации проводится для того, чтобы найти проблему, решить ее, сформулировать вопрос, осуществить решение по предложенной схеме, выбрать из предложенных решений и т.п. Характер задания зависит в первую очередь от цели, стоящей перед преподавателем, а также от содержания самой ситуации, от ее места в общем построении занятия: вводит ли она в тему или, например, является иллюстрацией изученного материала, связана ли она только с практической тематикой или предполагает выход на некие теоретические обобщения, то есть формируются обобщенные умения поиска, обработки информации и применения ее для создания нового решения проблемы.

Основной единицей педагогического процесса в условиях имитационного моделирования является не порция информации или задача, а жизненная ситуация со всей ее неоднозначностью и противоречивостью. Можно выделить следующие виды конкретных ситуаций:

1. Ситуация-проблема – представляет определенное сочетание фактов из реальной жизни. Задается реальная ситуация, которая имела положительные или

отрицательные последствия. Обучающиеся должны вычленив проблему, сформулировать ее, определить, каковы были условия, какие выбирались средства решения проблемы, были ли они адекватны и почему и т.д. Проблемная ситуация создает условия для свободного осознанного выбора, через который происходит развитие, углубленное познание субъективных и объективных жизненных реалий.

2. Ситуация-оценка – описывает социально-экономическую ситуацию, выход из которой в определенном смысле уже найден. Обучающимся проводится критический анализ ранее принятых решений, дается мотивированное заключение по поводу произошедшего события. Коллективное обсуждение вариантов решения одной и той же ситуации существенно углубляет опыт обучающихся: каждый из них имеет возможность ознакомиться с вариантами решения одной и той же проблемы, послушать и взвесить множество оценок, дополнений и изменений.

3. Ситуация-иллюстрация – поясняет какую-либо проблему или ситуацию, относящуюся к определенной теме. Обучающимся предлагается самостоятельно смоделировать ситуацию-иллюстрацию к своим рассуждениям. Практика показывает, что предъявление таких заданий усиливает у обучающихся стремление к приобретению теоретических знаний для получения ответов на поставленные вопросы, развиваются аналитические способности, вырабатывается самостоятельность и инициативность в решениях.

4. Ситуация-упражнение – предусматривает применение уже принятых ранее положений и предполагает очевидные и бесспорные решения поставленных проблем. Такие ситуации помогают развивать определенные навыки (умения) в обработке или обнаружении данных, относящихся к исследуемой проблеме. Они носят в основном тренировочный характер, помогают приобрести опыт решения определенных задач.

В условиях имитационного моделирования формируются способы общения, мышления, понимания, рефлексии, действия. За счет рефлексии знания обобщаются, закрепляются, переходя из внешнего плана во внутренний план действия обучающихся. В процессе имитационного моделирования проявляются элементы толерантности в ситуациях разрешения межличностных и деловых конфликтов, в выборе способов взаимодействия и отстаивания своих интересов.

Имитационное моделирование жизненных ситуаций можно рассматривать как дидактическую ситуацию, в которой происходит полисубъектное взаимодействие, направленное на моделирование различного рода отношений и условий действительности. Актуализация мотивов деятельности обучающегося и самореализация в ней способствуют развитию ключевых компетентностей обучающегося. Имитационное моделирование жизненных ситуаций предполагает предоставление обучающемуся максимума свободы для индивидуального развития, создание ситуации для утверждения в повседневной реальности ценностей достойной жизни.

При таком подходе учебная деятельность входит в социальную сферу, в жизненное пространство личности. Преподаватель и обучающийся не отделяются от культурного окружения, познавательные процессы выходят в сложное пространство социальной, профессиональной, личностной самореализации.

Организация продуктивной деятельности на занятиях проблемного обучения не только решает задачи познавательного, интеллектуального характера, но и воспитывающего. Например, обучающийся постепенно приучается вникать в суть происходящего, ответственно относиться к работе, критически – к собственным действиям, рефлексировать. Все это подготавливает обучающегося к реальной жизни, его успешной дальнейшей социализации и становления как профессионала.

### **Оценка знаний в ходе проведения коллоквиума**

Коллоквиумом называется собеседование преподавателя и студента по заранее определенным контрольным вопросам. Целью коллоквиума является формирование у

студента навыков анализа теоретических проблем на основе самостоятельного изучения учебной и научной литературы. На коллоквиум выносятся крупные, проблемные, нередко спорные теоретические вопросы. От студента требуется:

- владение изученным в ходе учебного процесса материалом, относящимся к рассматриваемой проблеме;
- знание разных точек зрения, высказанных в научной литературе по соответствующей проблеме, умение сопоставлять их между собой;
- наличие собственного мнения по обсуждаемым вопросам и умение его аргументировать.

Коллоквиум – это не только форма контроля, но и метод углубления, закрепления знаний студентов, так как в ходе собеседования преподаватель разъясняет сложные вопросы, возникающие у студента в процессе изучения данного источника. Однако коллоквиум не консультация и не экзамен. Его задача добиться глубокого изучения отобранного материала, пробудить у студента стремление к чтению дополнительной социологической литературы.

Подготовка к коллоквиуму начинается с установочной консультации преподавателя, на которой он разъясняет развернутую тематику проблемы, рекомендует литературу для изучения и объясняет процедуру проведения коллоквиума. Как правило, на самостоятельную подготовку к коллоквиуму студенту отводится 2-3 недели. Методические указания состоят из рекомендаций по изучению источников и литературы, вопросов для самопроверки и кратких конспектов ответа с перечислением основных фактов и событий, относящихся к пунктам плана каждой темы. Это должно помочь студентам целенаправленно организовать работу по овладению материалом и его запоминанию. При подготовке к коллоквиуму следует, прежде всего, просмотреть конспекты лекций и практических занятий и отметить в них имеющиеся вопросы коллоквиума. Если какие-то вопросы вынесены преподавателем на самостоятельное изучение, следует обратиться к учебной литературе, рекомендованной преподавателем в качестве источника сведений.

Коллоквиум проводится в форме индивидуальной беседы преподавателя с каждым студентом или беседы в небольших группах (2-3 человека). Обычно преподаватель задает несколько кратких конкретных вопросов, позволяющих выяснить степень добросовестности работы с литературой, проверяет конспект. Далее более подробно обсуждается какая-либо сторона проблемы, что позволяет оценить уровень понимания. По итогам коллоквиума выставляется дифференцированная оценка по пятибалльной системе.

### **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 устного опроса**

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

Вопросы для устного опроса:

1. Генезис финансового планирования в системе эволюционного развития функций управления коммерческими и государственными структурами.
2. Происхождение и развитие финансового планирования на государственном уровне.
3. Неоклассическая концепция финансов и развитие корпоративного управления.
4. Роль финансового планирования в управлении финансами современных организаций.
5. Виды финансовых планов организации и их характеристика.

6. Долгосрочное финансовое планирование и его роль в процессе финансирования инвестиционных проектов.
7. Финансовая часть бизнес-плана корпорации.
8. Текущее финансовое планирование в корпорации.
9. Бюджетирование как инструмент текущего финансового планирования.
10. Основные типы бюджетов организации и подходы к их составлению.
11. Финансовые бюджеты организации (прогнозная финансовая отчетность): бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств, прогнозный баланс.
12. Оперативное финансовое планирование.
13. Платежный календарь.
14. Планирование движения денежной наличности.
15. Особенности финансового планирования в организациях различных видов экономической деятельности и организационно-правовых форм.

**Контролируемые компетенции: ПК-8, ПК-9.**

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

Вопросы для устного опроса:

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

**Контролируемые компетенции: ПК-8.**

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

Вопросы для устного 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: ПК-8, ПК-9.**

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

Вопросы для устного 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 со 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 бизнес-процесса.

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: ПК-8, ПК-9.**

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

Вопросы для устного опроса:

1. Бюджет движения денежных средств (БДДС): основные показатели и порядок их формирования на основе данных операционных бюджетов и первичной управленческой документации.
2. Учет и планирование платежных средств в системе БДДС.
3. Определение приоритетов платежа при составлении бюджета движения денежных средств.
4. Управление дебиторской и кредиторской задолженностью с помощью данных БДДС.
5. Отраслевые особенности БДДС.
6. Бюджет доходов и расходов (БДР): состав, структура, основные показатели.
7. Порядок составления бюджета доходов и расходов на основе данных операционных бюджетов.

**Контролируемые компетенции: ПК-8, ПК-9.**

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

Вопросы для устного опроса:

1. Финансовая структура организации и ее компоненты.
2. Дифференциация понятий: центры ответственности (ЦО), центры финансовой ответственности (ЦФО), места возникновения затрат (МВЗ), их виды и классификация.
3. Использование матрицы взаимодействия ЦО, ЦФО и МВЗ с целью построения финансовой структуры организации.
4. Механизмы привязки финансовых планов и бюджетов к ЦО, ЦФО и МВЗ.

**Контролируемые компетенции: ПК-8, ПК-9.**

**Критерии оценки участия в устном 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.

## Тестовые задания

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

1. **Тестовый вопрос 1:** финансовое планирование – это:

- а) метод управления финансовыми потоками;
- б) процесс разработки и принятия целевых установок в количественном и качественном выражении, а также определения путей их наиболее эффективного достижения;
- в) система рационального управления движением денежных потоков, возникающих в процессе хозяйственной деятельности предприятия;
- г) метод организации финансового и управленческого учета, составления отчетности.

2. **Тестовый вопрос 2:** стратегической задачей финансового планирования является:

- а) обеспечение необходимыми финансовыми ресурсами производственной, инвестиционной и финансовой деятельности;
- б) обеспечение денежными ресурсами воспроизводства основного капитала;
- в) проверка правильности составления финансовой отчетности;
- г) расширение предпринимательской деятельности.

3. **Тестовый вопрос 3:** перспективное финансовое планирование включает в себя:

- а) определение цели, стратегии и тактики предпринимательской деятельности;
- б) планирование повышения экономической эффективности предприятия;
- в) разработку финансовых документов, обеспечивающих контроль над денежными потоками;
- г) разработку финансовой стратегии предприятия и прогнозирование финансовой деятельности.

4. **Тестовый вопрос 4:** финансовая стратегия акционерного общества направлена на:

- а) обеспечение собственников предприятия необходимыми денежными средствами;
- б) обеспечение рентабельной работы предприятия и получение максимальной прибыли;
- в) максимизацию акционерной собственности;
- г) удовлетворение материальных и социальных потребностей его работников.

5. **Тестовый вопрос 5:** прогноз бухгалтерского баланса входит в состав:

- а) финансовой отчетности организации;

- б) перспективного финансового плана;
- в) технико-экономического обоснования потребности в кредите;
- г) текущего финансового плана.

6. **Тестовый вопрос 6:** при проведении прогнозного анализа прибыли широко используется метод:

- а) нормативный;
- б) аналитический;
- в) сур-анализ;
- г) эконометрический.

7. **Тестовый вопрос 7:** текущий финансовый план составляется на период, равный:

- а) одному году;
- б) одному кварталу;
- в) трем годам;
- г) десяти годам.

8. **Тестовый вопрос 8:** план движения денежных средств составляется:

- а) нормативным методом;
- б) методом объекто-периодов;
- в) прямым и косвенным методами;
- г) аналитическим методом.

9. **Тестовый вопрос 9:** поступления и расходы в разрезе текущей, инвестиционной и финансовой деятельности представляют собой разделы:

- а) оперативного финансового плана;
- б) текущего финансового плана;
- в) перспективного финансового плана;
- г) бухгалтерского баланса.

10. **Тестовый вопрос 10:** оперативное финансовое планирование включает в себя составление и использование:

- а) платежного календаря, кассового плана, расчета потребности в краткосрочном кредите;
- б) финансовой отчетности для установления финансового контроля;
- в) финансовых расчетов для оценки финансового состояния;
- г) прогноза финансового состояния предприятия.

**Контролируемые компетенции: ПК-8, ПК-9.**

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

1. **Тестовый вопрос 1:** технология управления бизнесом на всех уровнях компании, обеспечивающая достижение ее стратегических целей с помощью бюджетов, на основе сбалансированных финансовых показателей – это:

- а) финансовое планирование;
- б) **бюджетирование;**
- в) бизнес-планирование;
- г) финансовое прогнозирование.

2. **Тестовый вопрос 2:** с помощью сравнения фактических показателей деятельности с запланированными на предприятии реализуется ... функция бюджета.

- а) **контрольная;**
- б) функция делегирования полномочий;
- в) координационная;

г) прогнозная.

3. **Тестовый вопрос 3:** принцип единства в системе бюджетирования предполагает:

а) необходимость создания финансовой структуры, согласно которой подразделения могут быть объединены в единый финансовый центр учета;

б) для контроля за использованием средств и экономии ресурсов все значительные расходы должны быть едиными;

**в) разработку единого планового стандарта для всей группы предприятий холдинга и центров финансовой ответственности предприятия;**

г) обязательность исполнения бюджета всеми структурными подразделениями предприятия.

4. **Тестовый вопрос 4:** используя скользящий бюджет, предприятие может:

а) усилить контроль за исполнением бюджета;

б) обеспечить доступ к бюджетам каждого центра учета;

в) получить информацию о причинах, вызвавших существенное отклонение показателей деятельности;

**г) учитывать внешние изменения, изменения своих целей, а также корректировать планы в зависимости от уже достигнутых результатов.**

5. **Тестовый вопрос 5:** целью внедрения системы бюджетирования является:

а) возможность оценки инвестиционной привлекательности отдельных сфер хозяйственной деятельности;

**б) повышение эффективности деятельности предприятия;**

в) повышение финансовой обоснованности принимаемых менеджерами решений на всех уровнях управления;

г) укрепление финансовой дисциплины персонала компании.

6. **Тестовый вопрос 6:** в результате внедрения системы бюджетирования эффективность деятельности предприятия повышается за счет:

**а) сбалансированности финансовых потоков;**

б) теоретического подхода к планированию со стороны планировщиков;

в) мнения об отсутствии влияния планирования на результаты деятельности;

г) изменения управленческого менталитета и повышения финансовой культуры менеджеров.

7. **Тестовый вопрос 7:** закрепление бюджетов за подразделениями переносит значительную часть ответственности за уровень заработной платы работников...:

а) с руководителей низшего уровня на руководителей среднего звена;

б) с руководителей этих подразделений на директора предприятия;

**в) с директора предприятия на руководителей этих подразделений.**

8. **Тестовый вопрос 8:** концентрация управленческих функций в головной компании (вплоть до того, что все бюджеты дочерних компаний холдинга разрабатываются головной компанией) характерна для:

а) управленческих холдингов;

**б) директивных корпораций;**

в) инвестиционных корпораций;

г) индикативных корпораций.

9. **Тестовый вопрос 9:** при внедрении бюджетирования в крупных компаниях методология системы бюджетного планирования должна быть сопоставимой с существующими в компании принципами ...:

а) материальной заинтересованности всего персонала предприятия;

б) эффективной реализации финансовой политики;

- в) комплексного управления предприятием;
- г) **бухгалтерского учета и формами отчетности.**

10. **Тестовый вопрос 10:** контроль над выполнением бюджетов заключается в:

- а) формировании графиков составления бюджетов;
- б) **анализе отклонений фактических значений бюджетных статей от запланированных;**
- в) мониторинге процесса бюджетирования;
- г) корректировка планов в зависимости от уже достигнутых результатов.

**Контролируемые компетенции: ПК-8.**

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

1. **Тестовый вопрос 1:** в процессе бюджетирования используется:

- а) лишь фактическая, документально подтвержденная бухгалтерская информация;
- б) лишь прогнозные данные и оценки на будущее;
- в) **как прогнозные, так и фактические данные.**

2. **Тестовый вопрос 2:** важнейшими функциями бюджета являются:

- а) **стратегическое и тактическое планирование деятельности организации;**
- б) **создается объективная основа оценки результатов деятельности организации в целом и ее подразделений;**
- в) **координация деятельности различных подразделений организации;**
- г) **оценка выполнения планов центрами ответственности и их руководителями.**

3. **Тестовый вопрос 3:** 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.

4. **Тестовый вопрос 4:** этапами бюджетного цикла являются:

- а) **планирование деятельности организации и ее центров ответственности;**
- б) **определение показателей, которые будут использоваться при оценке деятельности;**
- в) **обсуждение возможных изменений в планах, связанных с новой ситуацией;**
- г) **корректировка планов, с учетом предложенных поправок.**

5. **Тестовый вопрос 5:** статичный бюджет – это бюджет, рассчитанный на конкретный уровень деловой активности организации. Это утверждение является:

- а) **верным;**
- б) **верным, если предприятием не разрабатывается гибкий бюджет.**

6. **Тестовый вопрос 6:** постоянно действующий орган, который занимается тщательной проверкой стратегических и финансовых планов, дает рекомендации, разрешает разногласия и оперативно вносит коррективы в деятельность корпорации – это:

- а) бюджетная комиссия;
- б) **бюджетный комитет;**
- в) центр финансовой ответственности;
- г) бюджетная инспекция.

7. **Тестовый вопрос 7:** бюджет, описывающий в натуральных и финансовых показателях бизнес-процесс или направление бизнеса – это:

- а) **операционный бюджет;**

- б) финансовый бюджет;
- в) сводный бюджет;**
- г) гибкий бюджет.

8. **Тестовый вопрос 8:** причинами медленного и сложного «приживания» бюджетирования в российских условиях являются:

- а) наследие прежней госплановской системы;
- б) неадекватность бюджетирования требованиям рыночной экономики;**
- в) нечеткие или даже неверные целевые установки руководства предприятия;**
- г) высокая зависимость предприятий от государственного бюджета.

9. **Тестовый вопрос 9:** вовлечение в процесс бюджетирования всего персонала позволяет:

- а) а) построить эффективную систему мотивации, связанную с финансовыми планами компании;**
- б) определить, на какие финансовые показатели ориентируется руководство предприятия;
- в) оценить результаты деятельности по каждому направлению деятельности;**
- г) усилить контроль над исполнением бюджета.**

10. **Тестовый вопрос 10:** бюджетирование тесно связано с финансовой структурой компании, которая строится на основе:

- а) децентрализации управления;
- б) организационной структуры предприятия;**
- в) делегирования полномочий.

**Контролируемые компетенции: ПК-8, ПК-9.**

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

1. **Тестовый вопрос 1:** 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.

2. **Тестовый вопрос 2:** бюджет денежных средств разрабатывается до:

- а) плана прибылей и убытков;
- б) бюджета капитальных вложений;
- в) бюджета продаж;
- г) прогнозного бухгалтерского баланса.**

3. **Тестовый вопрос 3:** что является наилучшей основой для оценки результатов деятельности за месяц:

- а) плановые показатели этого месяца;**
- б) фактические показатели за предыдущей месяц;
- в) фактические результаты за аналогичный период предыдущего года.

4. **Тестовый вопрос 4:** в процессе подготовки оперативного бюджета последним этапом является подготовка:

- а) плана прибылей и убытков;**
- б) прогнозного бухгалтерского баланса;
- в) бюджета денежных средств;

5. **Тестовый вопрос 5:** для расчета количества материалов, которое необходимо закупить, должен быть подготовлен:

- а) бюджет общепроизводственных расходов;
- б) бюджет коммерческих расходов;
- в) бюджет производства;**
- г) бюджет продаж.

6. **Тестовый вопрос 6:** 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.

7. **Тестовый вопрос 7:** 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;

8. **Тестовый вопрос 8:** 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)  $Y = 50\,000 + 125X$

9. **Тестовый вопрос 9:** 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;

10. **Тестовый вопрос 10:** 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.**

**Контролируемые компетенции: ПК-8, ПК-9.**

**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.

## Темы для дискуссий

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

1. Какое влияние на построение механизма корпоративного финансового планирования и бюджетирования оказывают отраслевые, рыночные факторы, человеческий фактор, масштабы бизнес-структуры?

2. Какие зарубежные техники финансового планирования и бюджетирования имеют перспективы внедрения в России в ближайшие годы?

3. Возможен ли прорыв российского опыта в сфере финансового планирования и бюджетирования? На чем может быть основана подобная концепция?

4. Какие техники стратегического, оперативного и операционного менеджмента могут и должны быть использованы для повышения эффективности финансового планирования бюджетирования деятельности хозяйствующих субъектов?

**Контролируемые компетенции: ПК-8, ПК-9.**

#### 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.

#### Задания для проведения ситуационного анализа

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

#### Задание «Построение системы бюджетирования участника кластерной цепи»

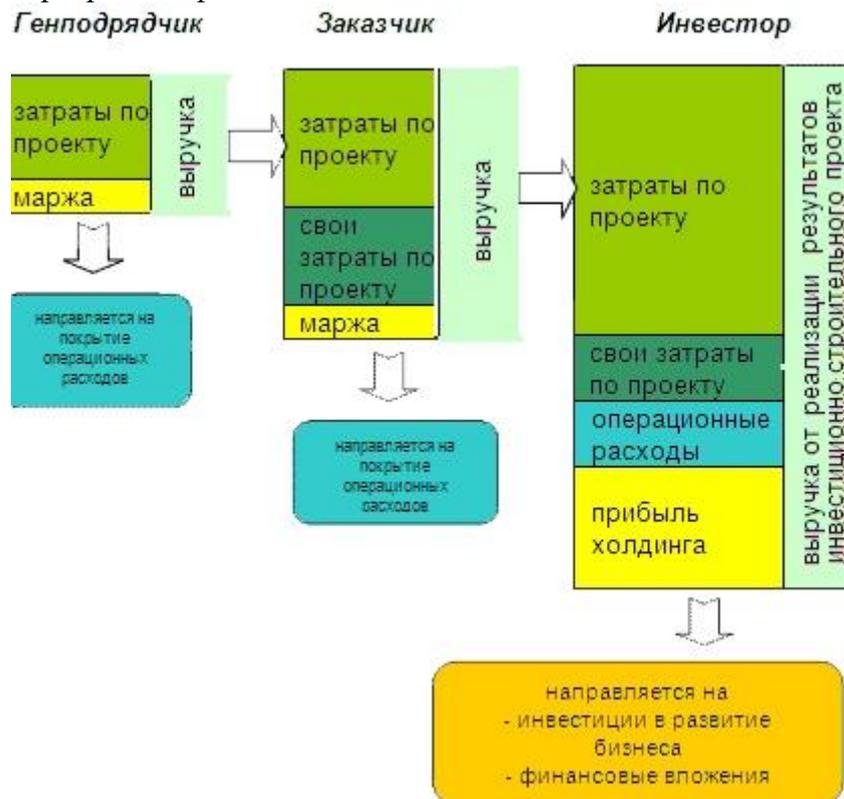
Если считать цепочку замкнутой (то есть принять допущение, что в проекте принимают участие только компании, входящие в холдинг), то систему бюджетирования можно представить следующим образом:

1. ЦФО «Генподрядчик» планирует свои затраты исходя из сметной стоимости проекта. Свои услуги ЦФО «Генподрядчик» реализует ЦФО «Заказчик», увеличивая при этом их стоимость на величину минимальной и достаточной маржи, призванной покрыть

операционные расходы Генподрядной организации. Соответственно при планировании доходов ЦФО «Генподрядчик» и затрат ЦФО «Заказчик» необходимо учесть данную зависимость.

2. В свою очередь ЦФО «Заказчик» планирует собственные затраты, связанные с реализацией данного проекта, и планирует доходы исходя из общей суммы запланированных затрат и маржи, направленной на покрытие операционных расходов.

3. Следующим звеном в цепочке является ЦФО «Инвестор», для которого затратами являются суммы, уплаченные Заказчику, собственные расходы по проекту и собственные операционные расходы. Доход ЦФО «Инвестор» получает от реализации построенных площадей покупателям вне границ холдинга. Таким образом, ЦФО «Инвестор» фактически отвечает за прибыль холдинга, которую направляет на реализацию инвестиционных программ и финансовые вложения холдинга в целом.



При реализации данной схемы бюджетирования необходимо обеспечить соблюдение требований российского налогового законодательства в области регулирования трансфертного ценообразования.

Рыночное окружение диктует ИСХ особый подход к методике бюджетирования: планирование производится не от предполагаемого объема продаж (как обычно происходит в торговле и производстве), а от намеченных объемов строительства (от затрат), поскольку крайне важным фактором является получение площадей под застройку (особенно в Москве) и утверждение исходно-разрешительной и сметной документации. Технологические особенности строительства на протяжении всего срока реализации инвестиционно-строительного проекта находят отражение в бюджетных формах и методах их составления.

Бюджетная структура (состав бюджетных форм и их взаимосвязь) индивидуальна для каждого конкретного ИСХ.

Примерный (минимальный) набор бюджетных форм выглядит так:

- бюджет строительства (затрат инвестиционно-строительных проектов);
- бюджет операционных расходов;
- бюджет продаж;
- инвестиционный бюджет;

- бюджет финансовых вложений;
- бюджет прибылей и убытков (БПУ);
- бюджет движения денежных средств (БДДС);
- прогнозный баланс (ПБ).

Также составляются вспомогательные бюджеты:

- бюджет закупок;
- бюджет запасов;
- бюджет прочих доходов и расходов;
- бюджеты прочих ЦФО (не принимающих непосредственного участия в реализации инвестиционно-строительного проекта).

Одни бюджеты составляются самими ЦФО, затем консолидируются и образуют бюджеты холдинга (например, БДДС); другие составляются на уровне холдинга и данные, содержащиеся в них, находят отражение в бюджетах ЦФО (например, Инвестиционный бюджет).

При разработке бюджетных форм для ЦФО необходимо обращать внимание на то, что бюджеты должны учитывать специфику деятельности ЦФО и одновременно обеспечивать возможность консолидации бюджетов без дополнительных затрат на адаптацию форм.

При автоматизации системы бюджетирования на базе специализированного программного продукта можно значительно облегчить процесс консолидации, обеспечить разграничение функций участников бюджетного процесса при составлении бюджетов, автоматизировать построение отчетов «План/факт», использовать возможности программы для составления трехмерных форматов бюджетов (в отличие от возможностей электронных таблиц) и многое другое.

Особенностью бюджетов ИСХ является то, что планирование необходимо производить не только по статьям бюджета, но и обязательно в привязке к конкретному проекту (поскольку у каждого инвестиционно-строительного проекта есть четкие графики строительства, сметы, которые нельзя нарушать). В большой степени бюджеты затрат на строительство аналогичны строительной смете проекта. Степень детализации статей бюджетов зависит от индивидуальных потребностей менеджеров ИСХ для принятия решений.

Методика формирования бюджетов и их взаимосвязь является одним из ключевых моментов построения системы бюджетирования.

Задание:

1. На основании открытых данных о любой крупной бизнес-структуре разработайте схему и график работы бюджетных центров.
2. Укажите, какое влияние на построение системы эффективного финансового планирования и бюджетирования оказывают внутренние и внешние факторы, включая место организации в кластерных цепях.
3. Усовершенствуйте построенную модель с учетом комплексного воздействия всех ранее выявленных факторов.

**Контролируемые компетенции: ПК-8, ПК-9.**

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

### **Задание: «Толкать» или «тянуть»?»**

Мировая практика выработала достаточно успешные подходы к решению проблемы планирования запасов, которые условно можно разделить на две группы: «от склада» и «от продаж». (При их рассмотрении важно всегда иметь в виду, насколько они применимы в российских условиях).

Подход «от склада». В основе классических западных складских систем управления запасами обычно лежит технология управления заказами SIC (Statistical Inventory Control),

которая использует статистические методы для моделирования спроса и времени пополнения товарных запасов (для производственных компаний – с учетом времени изготовления).

Такой подход основан на расчете нормативных характеристик запасов по каждому виду товарного ассортимента исходя из наблюдений за их фактической оборачиваемостью на протяжении достаточно представительного периода.

Основными расчетными величинами являются:

Страховой запас по каждой позиции – постоянная, неприкосновенная в нормальных условиях часть запасов, предназначенная для непрерывного снабжения потребителей даже в случае непредвиденных обстоятельств (например, отклонений в периодичности и величине партий поставок от предусмотренных договором; возможных задержек материалов или товаров в пути; непредвиденного возрастания спроса).

Точка заказа определяет нижнюю границу запаса, при достижении которой необходимо организовать очередной заказ на пополнение запаса по данной товарной позиции.

На основании статистических данных выделяются ассортиментные группы, характеризующиеся различной значимостью в общем товарообороте (категории А,В,С) и различной степенью предсказуемостью поведения (X,Y,Z). И для них применяются соответствующие методы планирования, учета и контроля. Категория А включает ограниченное количество наиболее существенных в стоимостном отношении позиций, которые требуют тщательного планирования, учета и контроля. Товары категории В требуют обычного контроля и налаженного учета. Для категории С допустимы упрощенные методы планирования, учета и контроля.

Такое разбиение позволяет сосредоточиться на главном, а не растрчивать напрасно время и ресурсы, планируя позиции, которые составляют 0.001% оборота. Статистические методы регулирования параметров заказа хорошо работает при наличии массивов накопленных данных и стационарности процесса на достаточно длительном интервале времени.

Для значительного числа современных российских компаний, действующих в условиях динамически меняющейся среды, почти не соблюдаются условия стационарности, особенно, неизменности товарного ассортимента, постоянства учетной базы, инструментальных средств наблюдения и т.п., что существенно ограничивает применимость статистических моделей контроля динамики запасов. Кроме того, метод предполагает анонимность покупателя (как, например, в универсаме или при обычном производстве “на склад”), а также отсутствие возможности активно выяснять его намерения или даже влиять на его поведение.

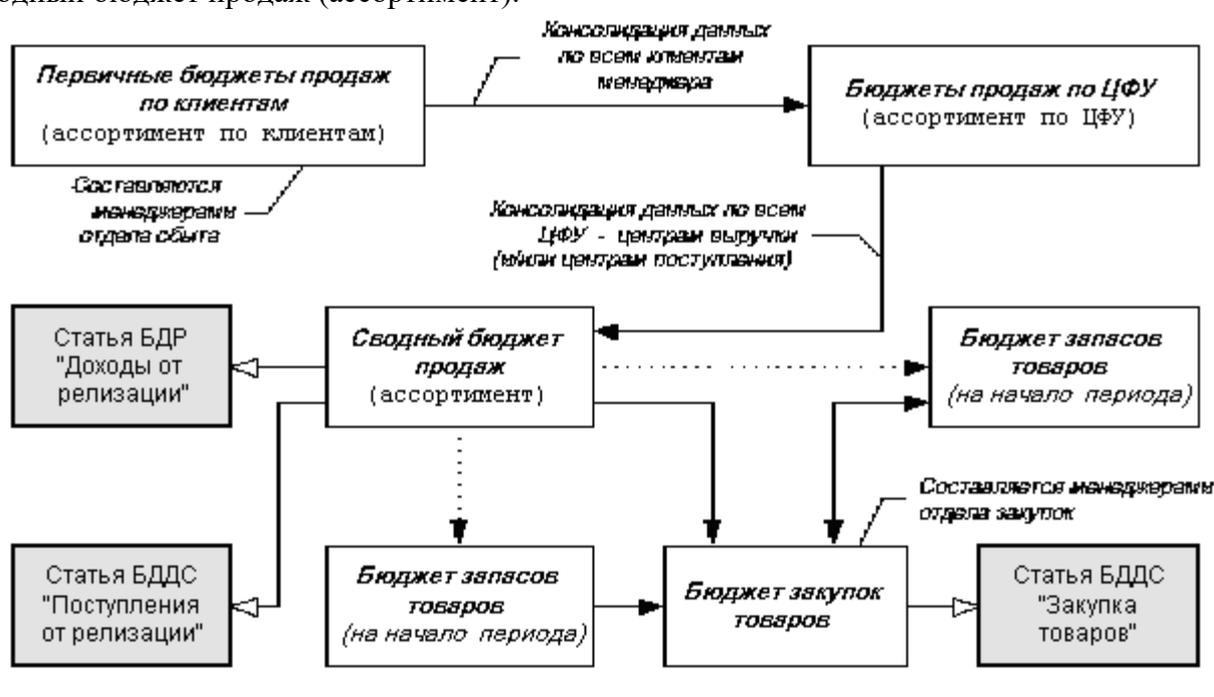
Таким образом, при использовании SIC решение о закупке принимается в основном на основании статистических наблюдений за динамикой запасов, а не на сведениях о планируемых объемах продаж, полученных в результате непосредственного контакта с клиентом, что, конечно, требует дополнительных и существенных усилий.

Подход «от продаж». Более точные прогнозы сбыта, которые обобщают различные договоренности с клиентами и наблюдения за их поведением, позволяют компании существенно улучшить качество управления запасами за счет дополнения «статистических» («толкающих») моделей планирования заказов так называемыми, “вытягивающими”. Например, типа модели DRP (Distribution Requirements Planning), применяемой в системе ВАН – модели пополнения запасов на основе обработки совокупностей заявок дистрибьюторов.

С другой стороны, чисто «тянущие» модели возможны только для компаний, работающих «на заказ». Поэтому практически для каждой компании исходя из особенностей ее торгово-закупочной деятельности, целесообразно строить индивидуальную систему планирования и управления запасами, совмещающую оба подхода. Причем в число эффективных приемов позволяющих решить важную, но частную задачу управления

запасами, могут привлекаться и такие универсальные финансовые техники, как бюджетирование.

Первичные бюджеты продаж по клиентам (ассортимент по клиентам) составляются менеджерами отдела сбыта (для каждого клиента, с которым работает менеджер). Далее происходит консолидация данных по всем клиентам всех менеджеров и составляется сводный бюджет продаж (ассортимент).



Первоначальными объектами планирования при составлении бюджета продаж являются клиенты, которые рассматриваются в разрезе их номенклатурных позиций. По менеджеру планирование может проводиться сначала в порядке значимости групп клиентов (А-В-С), а потом по каждому клиенту начиная с наиболее значимых и стабильных позиций.

С клиентами группы А (а их у каждого менеджера не так уж много) возможны также активные методы работы – а именно подтверждения заказов, изучение факторов влияющих на спрос по основным позициям, новые предложения, поддержка клиентов группы по редким ассортиментным позициям, обеспечивающих сбыт основного ассортимента и т.п. Для поддержки процедуры планирования из учетной системы могут быть выведены справочные аналитические отчеты по объемам продаж за предыдущие периоды. При этом следует учитывать, что для стабильности среднемесячного заказа по позиции важно не столько знание среднего размера заказа, сколько того, что заказ вообще состоится. То есть, система планирования должна также размечать позиции по группам XYZ в зависимости от предсказуемости заказа (весовых коэффициентов, соответствующих группам предсказуемости).

Сводная таблица планирования по менеджеру в разрезе клиентов, размеченная по группам ABC, XYZ преобразуется в таблицу по ассортименту, которая передается в отдел закупок и является основой для планирования закупок в интересах наиболее крупных и стабильных клиентов.

Со стороны склада осуществляется централизованное планирование менее значащих и маловероятных позиций ассортимента, что минимизирует общий объем запаса. Для них менеджеры отдела закупок, обобщив данные по предыдущим периодам и наличные запасы, могут планировать склад классическим способом с помощью SIC системы – от среднего плюс среднеквадратическое отклонение.

Задание:

1. На основании открытых данных о любой крупной бизнес-структуре разработайте модель производственного, кластерного, инвестиционного и финансового планирования.

2. Укажите основные направления совершенствования организации, ориентированной на проведение мероприятий по модернизации производства, внедрению инноваций, вступлению в конкурентную борьбу на сегменте рынка.

3. Сделайте прогноз изменения параметров модели финансового планирования и бюджетирования в новых условиях хозяйствования для организации.

**Контролируемые компетенции: ПК-8, ПК-9.**

**Критерии оценки проведения ситуационного анализа (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).

### **Вопросы для коллоквиумов**

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

1. Принципы консолидации БДР в крупных корпоративных образованиях.
2. Показатели прибыли (дохода) и расходов (затрат): порядок их формирования при различных методиках управленческого и бухгалтерского учета в организации.
3. Формирование показателей, необходимых для реализации принципов управления, ориентированного на создание стоимости, в структуре БДР.
4. Управление операционной прибылью на основе БДР.
5. Бюджет балансового листа (ББЛ).
6. Модели составления ББЛ.
7. Оптимизация структуры ББЛ, основные критерии.
8. Взаимосвязь внешней и внутренней отчетности организации.
9. Оценка прогнозного финансового состояния и мониторинг основных финансовых показателей на основе бюджета балансового листа.
10. Возможности организации управления, ориентированного на создание стоимости, на основе финансовых бюджетов.

11. Декомпозиция показателей EVAtm и ROIC (ROCE) при построении финансовых бюджетов.
  12. Матрица взаимосвязки показателей финансовых бюджетов.
- Контролируемые компетенции: ПК-8, ПК-9.**

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

1. Особенности построения финансовой структуры в крупных холдинговых организациях.
2. Принципы перераспределения ответственности между подразделениями (дивизионами) холдинга на основе показателей стоимости.
3. Экономическая добавленная стоимость, как инструмент сравнения дивизиональной эффективности.

**Контролируемые компетенции: ПК-8, ПК-9.**

### **Критерии оценки участия в коллоквиуме (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 круглого стола**

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

1. Финансовая служба корпорации как центр принятия финансовых решений.
2. Место и значение финансовой модели и финансовой структуры компании в механизме управления ее деятельностью.
3. Критерии оценки эффективности работы финансовой службы коммерческой организации.
4. Трансформация роли и содержания деятельности финансового менеджера/директора/модератора в современных условиях в России и в других странах.

**Контролируемые компетенции: ПК-8, ПК-9.**

### **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: ПК-8, ПК-9.**

Оценка компетенций осуществляется в соответствии с Таблицей 4.

#### **Критерии оценки:**

– оценка **«зачтено»** ставится в случае, когда теоретическое содержание курса, в общем, освоено, все текущие семестровые задания выполнены не менее чем на удовлетворительные оценки, студент демонстрирует минимальное владение необходимыми знаниями и умениями, то есть может привести не менее чем 60% определений, решить не менее 30% задач, ответить не менее чем на 40% содержательных вопросов. Студент на зачете должен показать знание графиков;

– оценка **«незачтено»** ставится в случае, когда теоретическое содержание курса освоено менее чем на 50%, необходимые практические навыки работы сформированы в недостаточном объеме, выполненные учебные задания содержат ошибки, дополнительная самостоятельная работа над материалом курса не привела к какому-либо значимому повышению качества выполнения учебных заданий.