

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования



**Пермский национальный исследовательский  
политехнический университет**

**УТВЕРЖДАЮ**

Проректор по образовательной  
деятельности

 А.Б. Петроченков

« 02 » сентября 20 22 г.

### **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Дисциплина:** Финансовое моделирование денежных потоков  
(наименование)

**Форма обучения:** очная  
(очная/очно-заочная/заочная)

**Уровень высшего образования:** бакалавриат  
(бакалавриат/специалитет/магистратура)

**Общая трудоёмкость:** 252 (7)  
(часы (ЗЕ))

**Направление подготовки:** 38.03.01 Экономика  
(код и наименование направления)

**Направленность:** Экономика (общий профиль, СУОС)  
(наименование образовательной программы)

# 1. Общие положения

## 1.1. Цели и задачи дисциплины

Цель дисциплины - формирование у студентов способности построения финансовых моделей различной сложности с использованием и современных цифровых технологий, выполнять на их основе необходимые для составления экономических разделов планов расчеты, обосновывать их и представлять результаты работы в соответствии с принятыми в организации стандартами.

Задачи дисциплины:

- Изучение основ формирования финансовой политики коммерческой организации, состава, содержания внутрифирменных стандартов и положений по бюджетированию;
- Изучение принципов и этапов внутрифирменного планирования и бюджетирования в коммерческой организации, видов бюджетов компании и основ их разработки;
- Изучение особенностей бюджетирования в сфере оказания услуг, производства, торговли, строительства и требований к финансовой модели;
- Изучение современных автоматизированных систем для бюджетирования и критериев их выбора, а также облачных сервисов;
- Формирование умений осуществлять поиск, анализ и оценку источников информации для проведения экономических расчетов и моделирования;
- Формирование умений разрабатывать, обосновывать и рассчитывать ключевые показатели эффективности;
- Формирование умений для определения состава участников процесса бюджетирования, разработки финансовой и бюджетной структуры предприятия, матрицы распределения полномочий и ответственности;
- Формирование умений применения сквозных цифровых технологий для стратегического и операционного планирования, распределения поручений, контроля исполнения, организации процесса бюджетирования с использованием программных продуктов и приложений;
- Формирование умений интерпретации полученных результатов моделирования и формулирования выводов на основе рассчитанных показателей эффективности, а также подготовки соответствующих предложения.
- Формирование навыков построения финансовой модели (операционных, вспомогательных и основных бюджетов) с применением современных цифровых технологий;
- Формирование навыков разработки, обоснования и расчета ключевых показателей эффективности с использованием программ и приложений.

## 1.2. Изучаемые объекты дисциплины

- Финансовая модель;
- Операционные, финансовые, вспомогательные, основные бюджеты;
- Денежные потоки;
- Оптимизация операционной деятельности коммерческой деятельности;
- Внутрифирменное планирование и бюджетирование;
- Финансовое планирование;
- Анализ безубыточности;
- Анализ доходов, затрат и прибыли;
- Ключевые показатели эффективности;
- Современные автоматизированные системы для бюджетирования и аналитики;
- Облачные сервисы для планирования, бюджетирования, консолидации и подготовки финансовой отчетности.

### 1.3. Входные требования

Не предусмотрены

### 2. Планируемые результаты обучения по дисциплине

Компетенция	Индекс индикатора	Планируемые результаты обучения по дисциплине (знать, уметь, владеть)	Индикатор достижения компетенции, с которым соотнесены планируемые результаты обучения	Средства оценки
ПК-3.5	ИД-1ПК-3.5	Знать: Основы формирования финансовой политики коммерческой организации, состав, содержание внутрифирменных стандартов и положений по бюджетированию; Принципы и этапы внутрифирменного планирования и бюджетирования в коммерческой организации, виды бюджетов компании и основы их разработки; Особенности бюджетирования в сфере оказания услуг, производства, торговли, строительства и требования к финансовой модели; Современные автоматизированные системы для бюджетирования и критерии их выбора, а также облачные сервисы.	Знает экономики, финансового менеджмента, информатики, защиты информации, Законодательство РФ и методические документы по финансовому анализу, бюджетированию и управлению денежными потоками	Дифференцированный зачет

Компетенция	Индекс индикатора	Планируемые результаты обучения по дисциплине (знать, уметь, владеть)	Индикатор достижения компетенции, с которым соотнесены планируемые результаты обучения	Средства оценки
ПК-3.5	ИД-2ПК-3.5	<p>Умеет:</p> <p>Осуществлять поиск, анализ и оценку источников информации для проведения экономических расчетов и моделирования;</p> <p>Разрабатывать, обосновывать и рассчитывать ключевые показатели эффективности;</p> <p>Определять состав участников процесса бюджетирования, разработки финансовой и бюджетной структуры предприятия, матрицы распределения полномочий и ответственности;</p> <p>Применять сквозные цифровые технологии для стратегического и операционного планирования, распределения поручений, контроля исполнения, организации процесса бюджетирования с использованием программных продуктов и приложений;</p> <p>Интерпретировать полученные результаты моделирования и формулирования выводов на основе рассчитанных показателей эффективности, а также выполнять подготовку соответствующих предложений</p>	<p>Умеет оценивать и анализировать показатели финансового состояния и инвестиционной привлекательности субъекта, формировать обоснованные выводы по результатам информации, полученной в процессе проведения финансового анализа экономического субъекта, формировать аналитические отчеты и представлять их заинтересованным пользователям</p>	Отчёт по практическом у занятию
ПК-3.5	ИД-3ПК-3.5	<p>Владеть:</p> <p>Навыками построения финансовой модели (операционных, вспомогательных и основных бюджетов) с применением современных цифровых</p>	<p>Владеет навыками финансовых вычислений, расчетов по привлечению финансовых ресурсов из различных источников, составления прогнозных смет и бюджетов, финансовой части бизнес-</p>	Индивидуальн ое задание

Компетенция	Индекс индикатора	Планируемые результаты обучения по дисциплине (знать, уметь, владеть)	Индикатор достижения компетенции, с которым соотнесены планируемые результаты обучения	Средства оценки
		технологий; Навыками разработки, обоснования и расчета ключевых показателей эффективности с использованием программ и приложений.	планов, анализа финансовой отчетности и оценки потенциальных рисков и возможностей в будущем	

### 3. Объем и виды учебной работы

Вид учебной работы	Всего часов	Распределение по семестрам в часах	
		Номер семестра	
		7	
1. Проведение учебных занятий (включая проведение текущего контроля успеваемости) в форме:	54	54	
1.1. Контактная аудиторная работа, из них:			
- лекции (Л)	18	18	
- лабораторные работы (ЛР)			
- практические занятия, семинары и (или) другие виды занятий семинарского типа (ПЗ)	32	32	
- контроль самостоятельной работы (КСР)	4	4	
- контрольная работа			
1.2. Самостоятельная работа студентов (СРС)	198	198	
2. Промежуточная аттестация			
Экзамен			
Дифференцированный зачет	9	9	
Зачет			
Курсовой проект (КП)			
Курсовая работа (КР)			
Общая трудоемкость дисциплины	252	252	

### 4. Содержание дисциплины

Наименование разделов дисциплины с кратким содержанием	Объем аудиторных занятий по видам в часах			Объем внеаудиторных занятий по видам в часах
	Л	ЛР	ПЗ	СРС
7-й семестр				
Введение	1	0	0	0
Актуальность, базовые понятия и термины дисциплины. Место дисциплины в структуре профессиональной подготовки. Предмет, цель и задачи изучения дисциплины.				

Наименование разделов дисциплины с кратким содержанием	Объем аудиторных занятий по видам в часах			Объем внеаудиторных занятий по видам в часах
	Л	ЛР	ПЗ	СРС
Раздел 1. Основы финансового моделирования денежных потоков	6	0	4	48
Тема 1. Назначение внутрифирменного бюджетирования Общие сведения о бюджетном управлении. Методы сбора и обработки информации и исходных данных для целей бюджетирования. Финансовые цели организации и контрольные показатели деятельности компании. Принципы эффективного бюджетирования. Тема 2. Построение системы бюджетного управления Финансовая структура компании. Бюджетная структура и матрица распределения ответственности. Функции бюджетного комитета. Финансовая модель. Внутрифирменные стандарты и положения. Составляющие операционной, инвестиционной и финансовой деятельности компании. Тема 3. Современные цифровые технологии для финансового моделирования Современные автоматизированные системы для бюджетирования и критерии их выбора. Облачные сервисы, обеспечивающие автоматизацию процессов планирования, бюджетирования, консолидации и подготовки финансовой отчетности.				
Раздел 2. Технология внутрифирменного планирования и бюджетирования	8	0	22	80
Тема 4. Организация процесса бюджетирования Цифровые технологии для стратегического и операционного планирования, распределения поручений, контроля исполнения, организации процесса бюджетирования. Тема 5. Упрощенный порядок построения финансовой модели бюджетов коммерческой организации Состав и назначение операционных и вспомогательных бюджетов, общая взаимосвязь с основными бюджетами. Упрощенный порядок построения операционных бюджетов. Упрощенный порядок составления вспомогательных бюджетов: кредитный, налоговый и инвестиционный план. Основные задачи и построение мастер-бюджетов: Бюджет доходов и расходов, Бюджет движения денежных средств, Прогнозный баланс. Использование специализированных программных продуктов и приложений для бюджетирования.				
Раздел 3. Альтернативные подходы к управлению коммерческой организацией.	3	0	6	70
Тема 6. Система ключевых показателей				

Наименование разделов дисциплины с кратким содержанием	Объем аудиторных занятий по видам в часах			Объем внеаудиторных занятий по видам в часах
	Л	ЛР	ПЗ	СРС
<p>эффективности</p> <p>Понятие ключевых показателей эффективности (KPI), цель и задачи системы KPI, виды показателей, правила и принципы внедрения системы KPI, аргументы в пользу применения KPI. Разработка и обоснование KPI для продаж и производства.</p> <p>Использование программ и приложений для расчета и анализа KPI.</p> <p>Тема 7. Подход к управлению Beyond Budgeting</p> <p>Новая парадигма «безбюджетного» управления, правила и принципы внедрения Beyond Budgeting, сравнение эффективности традиционного бюджетирования и подхода Beyond Budgeting.</p>				
ИТОГО по 7-му семестру	18	0	32	198
ИТОГО по дисциплине	18	0	32	198

### Тематика примерных практических занятий

№ п.п.	Наименование темы практического (семинарского) занятия
1	Применение цифровых технологий для стратегического и операционного планирования, распределения поручений, контроля исполнения, организации процесса бюджетирования
2	Построение финансовой и бюджетной структуры предприятия, матрицы распределения полномочий и ответственности с использованием программных продуктов
3	Построение операционных бюджетов: бюджет продаж с использованием программных продуктов приложений
4	Построение операционных бюджетов: бюджет производства с использованием программных продуктов
5	Построение операционных бюджетов: бюджет прямых затрат на материалы с использованием программных продуктов
6	Построение операционных бюджетов: бюджет прямых затрат на оплату труда с использованием программных продуктов
7	Построение операционных бюджетов: бюджет управленческих и коммерческих расходов с использованием программных продуктов
8	Составление вспомогательных бюджетов: налоговый план с использованием программных продуктов
9	Составление вспомогательных бюджетов: кредитный и инвестиционный план с использованием программных продуктов
10	Построение мастер-бюджетов: Бюджет доходов и расходов с использованием программных продуктов
11	Построение мастер-бюджетов: Бюджет движения денежных средств с использованием программных продуктов
12	Построение мастер-бюджетов: Прогнозный баланс с использованием программных продуктов
13	Построение бюджета строительной компании с использованием программных продуктов

№ п.п.	Наименование темы практического (семинарского) занятия
14	Построение бюджета для торговой компании с использованием программных продуктов
15	Построение бюджета для предприятия сферы услуг с использованием программных продуктов
16	Обоснование и расчет ключевых показателей эффективности для производственного предприятия с использованием цифровых программ и приложений для расчета и анализа KPI.
17	Обоснование и расчет ключевых показателей эффективности для торгового предприятия с использованием цифровых программ и приложений для расчета и анализа KPI.
18	Анализ кейса применения концепции Beyond Budgeting

## 5. Организационно-педагогические условия

### 5.1. Образовательные технологии, используемые для формирования компетенций

Проведение лекционных занятий по дисциплине основывается на активном методе обучения, при которой учащиеся не пассивные слушатели, а активные участники занятия, отвечающие на вопросы преподавателя. Вопросы преподавателя нацелены на активизацию процессов усвоения материала, а также на развитие логического мышления. Преподаватель заранее намечает список вопросов, стимулирующих ассоциативное мышление и установления связей с ранее освоенным материалом. Процесс обучения поддерживается с помощью электронной образовательной среды, в том числе электронным курсом дисциплины «Финансовое моделирование денежных потоков» на основе образовательной платформы Moodle (do.pstu.ru).

Практические занятия проводятся на основе реализации метода обучения действием: определяются проблемные области, формируются группы. При проведении практических занятий преследуются следующие цели: применение знаний отдельных дисциплин и креативных методов для решения проблем и принятия решений; отработка у обучающихся навыков командной работы, межличностных коммуникаций и развитие лидерских качеств; закрепление основ теоретических знаний. Командная работа по разработке финансовой структуры и расчета ключевых показателей эффективности организована с использованием возможности интернет-ресурсов и программных продуктов. Для взаимодействия и обмена информацией используются цифровые облачные технологии.

При проведении учебных занятий используются интерактивные лекции, групповые дискуссии, ролевые игры, тренинги и анализ ситуаций и имитационных моделей. Тренинги по финансовому моделированию денежных потоков проводятся в компьютерном классе с применением программных продуктов для бюджетирования и приложений для расчета и анализа KPI. Для тренировки навыков управления процессом бюджетирования на практических занятиях используются специальные программные продукты и платформы.



## 5.2. Методические указания для обучающихся по изучению дисциплины

<p>При изучении дисциплины обучающимся целесообразно выполнять следующие рекомендации:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Изучение учебной дисциплины должно вестись систематически.</li><li>2. После изучения какого-либо раздела по учебнику или конспектным материалам рекомендуется по памяти воспроизвести основные термины, определения, понятия раздела.</li><li>3. Особое внимание следует уделить выполнению отчетов по практическим занятиям и индивидуальным комплексным заданиям на самостоятельную работу.</li><li>4. Вся тематика вопросов, изучаемых самостоятельно, задается на лекциях преподавателем. Им же даются источники (в первую очередь вновь изданные в периодической научной литературе) для более детального понимания вопросов, озвученных на лекции.</li><li>5. Использовать возможности учебного портала ПНИПУ <a href="https://do.pstu.ru">https://do.pstu.ru</a></li><li>6. Рекомендации по изучению материалов, выложенных на учебном портале ПНИПУ. На сайте по данной дисциплине выделено 8 тем. Каждая тема содержит конспект лекций, дополнительный материал (презентации, ссылки, видео-материалы) и контрольные мероприятия (задания и тесты) для закрепления знаний, умений и навыков, а также для самостоятельной работы студентов.</li><li>7. Использовать для самостоятельной работы возможности интернет ресурсов и программных продуктов при решении профессиональных задач (электронные ресурсы, официальные сайты ведомств, сервисы и приложения).</li></ol>
--

## 6. Перечень учебно-методического и информационного обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

### 6.1. Печатная учебно-методическая литература

№ п/п	Библиографическое описание (автор, заглавие, вид издания, место, издательство, год издания, количество страниц)	Количество экземпляров в библиотеке
<b>1. Основная литература</b>		
1	Берикашвили В. Ш. Статистическая обработка данных, планирование эксперимента и случайные процессы : учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / В. Ш. Берикашвили, С. П. Оськин. - Москва: Юрайт, 2019.	6
2	Бутакова М. М. Методы экономического прогнозирования : учебное пособие / М. М. Бутакова. - Москва: Русайнс, 2020.	3
3	Водолажская Е. Л. Моделирование инновационного развития в условиях кризиса в экономике : монография / Е. Л. Водолажская. - Москва: Русайнс, 2020.	1
4	Ивасенко А. Г., Гридасов А. Ю., Павленко В. А. Информационные технологии в экономике и управлении : учебное пособие для вузов. 4-е изд., стер. Москва : КНОРУС, 2020. 154 с. 10,0 усл. печ. л.	1
5	Локтионова Ю. Н., Янина О. Н. Основы финансового менеджмента : учебное пособие. Москва : Русайнс, 2020. 141 с. 9,0 усл. печ. л.	6
6	Основы цифровой экономики : учебник и практикум для вузов / Багоян Е. Г., Демьянец М. В., Десятниченко Д. Ю., Казанская Н. Н. Москва : Юрайт, 2021. 235 с. 18,23 усл. печ. л.	5
7	Савицкая Г. В. Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия : учебник. 7-е изд., перераб. и доп. Москва : ИНФРА-М, 2020. 608 с. 38,0 усл. печ. л.	3

8	Финансовый менеджмент : учебник для студентов высших учебных заведений / Шохин Е. И., Серегин Е. В., Гермогентова М. Н., Филатова Т. В. 4-е изд., стер. Москва : КНОРУС, 2021. 475 с. 30,0 усл. печ. л.	6
9	Экономика предприятия : учебник для вузов / Клочкова Е. Н., Кузнецов В. И., Платонова Т. Е., Дарда Е. С. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Юрайт, 2021. 382 с. 29,64 усл. печ. л.	5
<b>2. Дополнительная литература</b>		
<b>2.1. Учебные и научные издания</b>		
1	Внутрикорпоративное финансовое планирование и бюджетирование : учебник для вузов / М. И. Ермилова [и др.]. - Москва: ЮНИТИДАНА, 2018.	3
2	Жариков В. Д. Основы бизнес-планирования в организации : учебное пособие для вузов / В. Д. Жариков, В. В. Жариков, В. В. Безпалов. - Москва: КНОРУС, 2020.	8
3	Калинина В. Н., Соловьев В. И. Анализ данных. Компьютерный практикум : учебное пособие. Москва : КНОРУС, 2022. 166 с. 10,5 усл. печ. л.	1
4	Хруцкий В. Е., Хруцкий Р. В. Внутрифирменное бюджетирование. Теория и практика : учебник для вузов. 4-е изд., испр. и доп. Москва : Юрайт, 2021. 572 с. 44,22 усл. печ. л.	5
<b>2.2. Периодические издания</b>		
1	Вопросы экономики : журнал. - Москва: , Вопросы экономики, , 1929 - . 2019, № 11	1
2	Менеджмент в России и за рубежом : журнал. - Москва: , Финпресс, , 1997 - . 2019, № 1.	1
3	Экономист : научно-практический журнал. - Москва: , Экономист, , 1923 - . 2019, № 5.	1
4	Экономический анализ: теория и практика : научно-практический и аналитический журнал. - Москва: , Финанспресс, , 2002 - . 2019, т. 18, № 12.	1
<b>2.3. Нормативно-технические издания</b>		
1	Гражданский кодекс Российской Федерации : текст с изменениями и дополнениями на 1 марта 2013. - Москва: ЭКСМО, 2013.	1
2	Налоговый кодекс Российской Федерации : текст с изменениями и дополнениями	1
3	Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации»	1
4	Российская справочная правовая система «КонсультантПлюс»	1
<b>3. Методические указания для студентов по освоению дисциплины</b>		
1	Методические указания обучающимся по освоению дисциплины	1
<b>4. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студента</b>		
1	Методические указания обучающимся по организации, выполнению и контролю их самостоятельной работы	1

## 6.2. Электронная учебно-методическая литература

Вид литературы	Наименование разработки	Ссылка на информационный ресурс	Доступность (сеть Интернет / локальная сеть; авторизованный / свободный доступ)
Дополнительная литература	Постников В. П. Факторный анализ, планирование и прогнозирование экономических и управленческих процессов в научно-исследовательской работе магистров : учебно-методическое пособие / В. П. Постников, О. В. Буторина. - Пермь: Изд-во ПНИПУ, 2014.	<a href="http://elib.pstu.ru/vufind/Record/RUPNRPUelib3944">http://elib.pstu.ru/vufind/Record/RUPNRPUelib3944</a>	локальная сеть; авторизованный доступ

## 6.3. Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, используемое при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

Вид ПО	Наименование ПО
Операционные системы	MS Windows XP (подп. Azure Dev Tools for Teaching до 27.03.2022 )
Офисные приложения.	Microsoft Office Professional 2007. лиц. 42661567
Прикладное программное обеспечение общего назначения	Dr.Web Enterprise Security Suite, 3000 лиц, ПНИПУ ОЦНИТ 2017

## 6.4. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

Наименование	Ссылка на информационный ресурс
База данных Scopus	<a href="https://www.scopus.com/">https://www.scopus.com/</a>
База данных Web of Science	<a href="http://www.webofscience.com/">http://www.webofscience.com/</a>
База данных научной электронной библиотеки (eLIBRARY.RU)	<a href="https://elibrary.ru/">https://elibrary.ru/</a>
База данных научной электронной библиотеки (eLIBRARY.RU)	<a href="https://elibrary.ru/">https://elibrary.ru/</a>
Научная библиотека Пермского национального исследовательского политехнического университета	<a href="http://lib.pstu.ru/">http://lib.pstu.ru/</a>
Электронно-библиотечная система Лань	<a href="https://e.lanbook.com/">https://e.lanbook.com/</a>
Электронно-библиотечная система IPRbooks	<a href="http://www.iprbookshop.ru/">http://www.iprbookshop.ru/</a>
Виртуальный читальный зал Российской государственной библиотеки	<a href="https://dvs.rsl.ru/">https://dvs.rsl.ru/</a>
Информационные ресурсы Сети КонсультантПлюс	<a href="http://www.consultant.ru/">http://www.consultant.ru/</a>

## 7. Материально-техническое обеспечение образовательного процесса по дисциплине

Вид занятий	Наименование необходимого основного оборудования и технических средств обучения	Количество единиц
Лекция	Парты	30
Лекция	Проекционный экран, стационарный презентационный комплекс	1
Лекция	Стол преподавателя, мультимедиа-проектор потолочного крепления	1
Лекция	Стулья для студентов	25
Практическое занятие	Компьютерный класс, оснащённый стационарными компьютерами, мониторами, компьютерными клавиатурами и мышами	25
Практическое занятие	Компьютерный класс, стол преподавателя, мультимедиа-проектор потолочного крепления	1
Практическое занятие	Парты	30
Практическое занятие	Проекционный экран, стационарный презентационный комплекс	1

## 8. Фонд оценочных средств дисциплины

Описан в отдельном документе

Министерство науки и высшего образования  
Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«Пермский национальный исследовательский политехнический  
университет»**

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**  
для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине  
**«Финансовое моделирование денежных потоков»**  
*Приложение к рабочей программе дисциплины*

**Направление подготовки:** 38.03.01 Экономика

**Направленность (профиль)  
образовательной  
программы:** Экономика (общий профиль, СУОС)

**Квалификация выпускника:** «Бакалавр»

**Выпускающие кафедры:** Экономика и финансы

**Форма обучения:** Очная/очно-заочная/заочная

**Курс:** 3 **Семестр:** 5

**Трудоёмкость:**

Кредитов по рабочему учебному плану: 7 ЗЕ

Часов по рабочему учебному плану: 252 ч.

**Форма промежуточной аттестации:**

Дифференцированный зачёт: 5 семестр

Пермь 2022

**Фонд оценочных средств** для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине является частью (приложением) к рабочей программе дисциплины. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине разработан в соответствии с общей частью фонда оценочных средств для проведения промежуточной аттестации основной образовательной программы, которая устанавливает систему оценивания результатов промежуточной аттестации и критерии выставления оценок. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине устанавливает формы и процедуры текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.

### 1. Перечень контролируемых результатов обучения по дисциплине, объекты оценивания и виды контроля

Согласно РПД освоение учебного материала дисциплины запланировано в течение одного семестра (7-го семестра учебного плана) и разбито на 3 учебных модуля (раздела). В каждом модуле предусмотрены аудиторские лекционные и практические занятия, а также самостоятельная работа студентов. В рамках освоения учебного материала дисциплины формируются компоненты компетенций *знать, уметь, владеть*, указанные в РПД, которые выступают в качестве контролируемых результатов обучения по дисциплине (табл. 1.1).

Контроль уровня усвоенных знаний, усвоенных умений и приобретенных владений осуществляется в рамках текущего, рубежного и промежуточного контроля при изучении теоретического материала, сдаче отчетов по практике, индивидуального задания и дифференцированного зачета. Виды контроля сведены в таблицу 1.1.

Таблица 1.1. Перечень контролируемых результатов обучения по дисциплине

Контролируемые результаты обучения по дисциплине (ЗУВы)	Вид контроля			
	Текущий	Рубежный		Итоговый
	ОП	ИЗ	РКР	Дифференцированный зачет
<b>Усвоенные знания</b>				
<b>3.1.</b> знать основы формирования финансовой политики коммерческой организации, состав, содержание внутрифирменных стандартов и положений по бюджетированию;	ОП			ТВ
<b>3.2.</b> знать принципы и этапы внутрифирменного планирования и бюджетирования в коммерческой организации, виды бюджетов компании и основы их разработки;	ОП			ТВ
<b>3.3.</b> знать особенности бюджетирования в сфере оказания услуг, производства, торговли,	ОП			ТВ

строительства и требования к финансовой модели;				
<b>3.4.</b> знать современные автоматизированные системы для бюджетирования и критерии их выбора, а также облачные сервисы.	ОП			ТВ
<b>Освоенные умения</b>				
<b>У.1</b> уметь осуществлять поиск, анализ и оценку источников информации для проведения экономических расчетов и моделирования;	ОПЗ		РКР	
<b>У.2</b> уметь разрабатывать, обосновывать и рассчитывать ключевые показатели эффективности;	ОПЗ		РКР	
<b>У.3.</b> уметь определять состав участников процесса бюджетирования, разработки финансовой и бюджетной структуры предприятия, матрицы распределения полномочий и ответственности;	ОПЗ		РКР	
<b>У.4.</b> Применять сквозные цифровые технологии для стратегического и операционного планирования, распределения поручений, контроля исполнения, организации процесса бюджетирования с использованием программных продуктов и приложений;	ОПЗ		РКР	
<b>У.5.</b> Интерпретировать полученные результаты моделирования и формулирования выводов на основе рассчитанных показателей эффективности, а также выполнять подготовку соответствующих предложений.	ОПЗ		РКР	
<b>Приобретенные владения</b>				
<b>В.1</b> владеть навыками построения финансовой модели (операционных, вспомогательных и основных бюджетов) с применением современных цифровых технологий;		ИЗ		
<b>В.2</b> владеть навыками разработки, обоснования и расчета ключевых показателей эффективности с использованием программ и приложений.		ИЗ		

*ОП – опрос устный или письменный (контроль знаний по теме); ИЗ – индивидуальное задание; РКР – рубежная контрольная работа; ТВ – теоретический вопрос; ОПЗ – отчет по практическому занятию.*

Итоговой оценкой достижения результатов обучения по дисциплине является промежуточная аттестация в виде дифференцированного зачета, проводимая с учетом результатов текущего и рубежного контроля.

## **2. Виды контроля, типовые контрольные задания и шкалы оценивания результатов обучения**

Текущий контроль успеваемости имеет целью обеспечение максимальной эффективности учебного процесса, управление процессом формирования заданных компетенций обучаемых, повышение мотивации к учебе и предусматривает оценивание хода освоения дисциплины. В соответствии с Положением о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, специалитета и магистратуры в ПНИПУ предусмотрены следующие виды и периодичность текущего контроля успеваемости обучающихся:

- входной контроль, проверка исходного уровня подготовленности обучающегося и его соответствия предъявляемым требованиям для изучения данной дисциплины;

- текущий контроль усвоения материала (уровня освоения компонента «знать» заданных компетенций) на каждом групповом занятии и контроль посещаемости лекционных занятий;

- промежуточный и рубежный контроль освоения обучаемыми отдельных компонентов «знать», «уметь» заданных компетенций путем компьютерного или бланочного тестирования, контрольных опросов, контрольных работ (индивидуальных домашних заданий), защиты отчетов по лабораторным работам, рефератов, эссе и т.д.

Рубежный контроль по дисциплине проводится на следующей неделе после прохождения модуля дисциплины, а промежуточный – во время каждого контрольного мероприятия внутри модулей дисциплины;

- межсессионная аттестация, единовременное подведение итогов текущей успеваемости не менее одного раза в семестр по всем дисциплинам для каждого направления подготовки (специальности), курса, группы;

- контроль остаточных знаний.

## **2.1. Текущий контроль**

Текущий контроль усвоения материала в форме опроса студентов проводится по каждой теме. Результаты по 4-х бальной шкале оценивания заносятся в книжку преподавателя и учитываются в виде интегральной оценки при проведении промежуточной аттестации.

### **2.1.1. Типовые вопросы для опроса:**

1. Что понимаете под бюджетом коммерческой организации?
2. В чем состоит принцип «скользящего» бюджетирования?
3. Чем центр финансовой ответственности отличается от центра финансового учета?
4. Опишите принцип стоимостного мышления при построении финансовой модели предприятия?
5. Перечислите состав операционных бюджетов.
6. Перечислите подходы к прогнозированию продаж.



7. Опишите назначение и упрощенный порядок составления кредитного плана.
8. Что такое KPI (Key Performance Indicator)?
9. Какие задачи решает финансовая дирекция при мониторинге бюджетов?

### 2.1.2. Типовые задания на практику

Тренинг 1. Бюджет продаж и график поступления денежных средств от продаж.

Необходимо составить бюджет продаж «По изделиям» на 2015 год, используя исходные данные. Запланированный рост продаж на 2015 год по отношению к предыдущему (с учетом растущего спроса на продукцию): по изделию 1 на 15,3%, по изделию 2 на 70%. По изделию 3 ожидается падение спроса на 49,8%. Известно также распределение продаж по месяцам в процентах к итогу (рис. 1). В рис. 1 приведены средние показатели сезонного колебания продаж на основе анализа данных за прошлые годы.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
28	Наименование	Месяцы планируемого периода												ИТОГО
29		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
30	Изделие 1	5%	6%	6%	8%	8%	8%	9%	10%	10%	10%	10%	10%	100%
31	Изделие 2	3%	10%	6%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	100%
32	Изделие 3	13%	12%	12%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	100%

Рис. 1

Цена на изделие 1 в январе будет установлена на уровне 170 руб. за единицу, изделие 2 – 250 руб. за единицу, изделие 3 – 50 руб. за единицу.

В ООО «Мега-Продакшен» имеется разработанная форма бюджета продаж (рис. 2). В бюджете продаж имеются фактические данные за 2014 г.: объем продаж в натуральных единицах, цена за единицу и объем продаж в денежных единицах.

	A	B	C	D	E	F
1	<b>Бюджет продаж</b>			<b>Утверждаю:</b>		
2	ООО "Мега-Продакшен"			Генеральный директор:		
3	Период: 2015 год			_____ (Иванкин И.И.)		
4						
5	Показатели	Факт 2014 г.	Месяцы планируемого периода			Итого 1 кв. 2015 г.
6			январь	февраль	март	
7	Объемы продаж, тыс. ед.					
8	Изделие 1	170				
9	Изделие 2	10				
10	Изделие 3	270				
11	Цена за единицу, руб.					
12	Изделие 1	120,00	170	170	170	
13	Изделие 2	200,00	250	250	250	
14	Изделие 3	30,00	50	50	50	
15	Объемы продаж, тыс. руб.					
16	Изделие 1	20 400,00				
17	Изделие 2	2 000,00				
18	Изделие 3	8 100,00				
19	<b>Всего продаж, руб.</b>	<b>30 500,00</b>				

Рис. 2.

Чтобы заполнить бюджет продаж, для начала необходимо определить годовой объем продаж по каждому изделию на планируемый год, после чего сможем определить месячный объем продаж (рис. 3).

	A	B	C	D
23	<b>Годовой объем продаж на планируемый год, тыс. шт.</b>			
24	Изделие 1	15,3%	увеличение	
25	Изделие 2	70,0%	увеличение	
26	Изделие 3	49,8%	снижение	

Рис. 3

Определим годовой объем продаж по изделию 1: в ячейке **D24** вводим формулу  $= (B8 * (1 + B24))$ , аналогично находим значение по другим изделиям. Следует отметить, что произошло снижение годового объема продаж по изделию 3, в этом случае в ячейке **D26** вводим формулу  $= (B10 * (1 - B26))$ . Получаем следующие данные по годовому объему продаж (рис. 4).

	A	B	C	D
23	<b>Годовой объем продаж на планируемый год, тыс. шт.</b>			
24	Изделие 1	15,3%	увеличение	196
25	Изделие 2	70,0%	увеличение	17
26	Изделие 3	49,8%	снижение	136

Рис. 4.

Далее приступим к заполнению объема продаж (количество реализованной продукции) на планируемый период: январь, февраль, март. Используем данные

о распределении продаж по месяцам в процентах к итогу (рис. 4) и найденный годовой объем продаж по каждому изделию: в ячейке **C8** вводим формулу  $=D\$24*B30$  и протягиваем ее до ячейки **E8**, после чего в ячейке **F8** находим сумму объема продаж за 1 кв. 2015 г., как целое число  $=ОКРУГЛ((СУММ(C8:E8));0)$ . Аналогично находим объемы продаж на февраль и март.

Для нахождения объема продаж (выручка) перемножаем количество реализованной продукции на цену за единицу: в ячейке **C16** будет формула  $=C8*C12$ , после чего протягиваем ее до ячейки **E16** и находим выручку за 1 кв. 2015г. Прodelываем те же действия для изделий 2 и 3. Не забываем определить сумму продаж за каждый месяц.

Бюджет продаж составлен (рис.5).

	A	B	C	D	E	F
5	Показатели	Факт 2014 г.	Месяцы планируемого периода			Итого 1 кв. 2015 г.
6			январь	февраль	март	
7	Объемы продаж, тыс. ед.					
8	Изделие 1	170	9,80	11,76	11,76	33,00
9	Изделие 2	10	0,51	1,70	1,02	3,00
10	Изделие 3	270	17,62	16,26	16,26	50,00
11	Цена за единицу, руб.					
12	Изделие 1	120,00	170	170	170	
13	Изделие 2	200,00	250	250	250	
14	Изделие 3	30,00	50	50	50	
15	Объемы продаж, тыс. руб.					
16	Изделие 1	20 400,00	1666,1	1999,3	1999,3	5664,7
17	Изделие 2	2 000,00	127,5	425,0	255,0	807,5
18	Изделие 3	8 100,00	881,0	813,2	813,2	2507,5
19	<b>Всего продаж, руб.</b>	<b>30 500,00</b>	<b>2674,6</b>	<b>3237,5</b>	<b>3067,5</b>	<b>8979,7</b>

Рис. 5.

Отчет по практическому занятию преподаватель проверяет на каждой практике. Результаты по 4-х бальной шкале оценивания заносятся в книжку преподавателя и учитываются в виде интегральной оценки при проведении промежуточной аттестации.

## 2.2. Рубежный контроль

Рубежный контроль для комплексного оценивания усвоенных знаний, освоенных умений и приобретенных владений проводится в форме рубежных контрольных работ (после изучения каждого модуля учебной дисциплины) и индивидуального задания.

### 2.2.1. Рубежная контрольная работа

Согласно РПД запланировано 3 рубежные контрольные работы (РКР) после освоения студентами учебных модулей дисциплины. Первая РКР по модулю 1

«Основы финансового моделирования денежных потоков», вторая РКР – по модулю 2 «Технология внутрифирменного планирования и бюджетирования», третья РКР – по модулю 3 «Альтернативные подходы к управлению коммерческой организацией».

### **Типовые задания РКР по модулю 1:**

Определить к какому типу ЦФО относится производственное предприятие. Нарисовать финансовую структуру холдинга, определить для каждого уровня типы основных и операционных бюджетов.

*Производственное предприятие (завод) является совершенно самостоятельным и независимым участником рынка, производит и реализует продукцию, проводя собственную рыночную политику и политику расходования средств. Завод может изменять состав основных средств: поставить новую производственную линию, ввести в строй еще один цех, продать устаревшее оборудование и т. д., так как эту функцию больше никто, кроме самого предприятия, в силу его юридической обособленности выполнять не может.*

### **Типовые задания РКР по модулю 2:**

Рассчитайте показатели для формирования экономических разделов планов с использованием программных продуктов. Исходные данные у студентов в заданиях различаются.

Предприятие планирует произвести за I квартал 2013 года 9 000 единиц продукции, предприятие работает без выходных. Стоимость покупного сырья, необходимого для производства единицы продукции, составляет 12 рублей. На начало периода остаток сырья на складе, купленного в прошлом периоде, достаточен для производства 1 000 единиц продукции. Для минимизации риска срыва поставок запас сырья на складе должен покрывать 14 дней производства. Условия оплаты сырья предполагают, что 60% стоимости приобретаемого сырья будет оплачено в I квартале 2013 года, и 40% - во II квартале. Заказ можно разместить, только после полного погашения задолженности перед поставщиками, которая составляет 53 тыс. рублей. Определите величину платежей поставщикам в I квартале 2013 года. Количество дней в квартале принять равным 90.

### **Типовые задания РКР по модулю 3:**

#### Кейс предприятия по нанесению металлопокрытий

Практика разработки оценочных ведомостей и определения ключевых показателей эффективности с целью преодоления сопротивления персонала при переходе на «бережливые рельсы», повышения производительности труда.

#### **ШАГ 1. РАЗРАБОТКА ОЦЕНОЧНЫХ ВЕДОМОСТЕЙ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)**

Ключевой показатель для анализа затрат оценивается в процентах как отношение производственных затрат к выручке, согласно плановым нормативам (см. таблицу 1). К производственным затратам, включенным в ведомость

команды, отнесены:

- расходы на приобретение материалов (металл и химикаты);
- ФОТ;
- расходы на ремонт, энергоносители, утилизацию и транспорт.

В блок «Затраты» включен также показатель общей эффективности оборудования (ОЕЕ, overall equipment effectiveness). В денежных единицах дополнительно отражены только ремонтные и энергетические затраты как наиболее критичные и жестко ограниченные бюджетом. Дело в том, что производственный персонал на эти затраты очень существенно влияет. Так, за счет внедрения совместно с цехом ремонта мероприятий по экономии (в частности, уменьшение мощности вытяжных систем, сокращение зон освещения, ремонт трубопроводов, установка счетчиков) можно значительно сократить расход энергоносителей.

## ШАГ 2. СОЗДАНИЕ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ

Оценка результатов работы производится в несколько этапов.

1. Измерение показателей: факт (данные ERP SAP или расчетные данные).

2. Оценка результата: план — факт — статус (статус считается как соотношение факт/план). Сравниваемые периоды — факт прошлого года, план и факт текущего года с разбивкой по месяцам. В таблице 1 оценивается факт настоящего месяца, а также период накопительным итогом с начала года. Статус в таблице — это соотношение факта и плана из бюджета. По ряду показателей (затратам на исправление брака, производительности, ОЕЕ) по итогам года проводится benchmarking с аналогичными профит-центрами других предприятий, входящих в холдинг.

3. Маркировка результата по принципу светофора:

- зеленый — в рамках нормы (дальнейшее наблюдение);
- желтый — небольшое отклонение от нормы (анализ потерь, первичные действия);
- красный — критичное отклонение (активные действия).

Выбирая «цвет сигнала» при оценке результата, мы обязательно учитываем приоритетность показателя и его особенности для конкретного предприятия. Например, в марте фактические ремонтные затраты существенно превысили плановые — в 2,7 раза, но отклонение следует отметить не красным, а желтым (см. таблицу 1), поскольку по данному показателю важен итог за год, а превышение в I квартале будет выровнено в следующие месяцы. В то же время количество сотрудников в марте превысило план на 2,5 процента (всего на одного сотрудника), но цвет сигнала желтый, а не зеленый, поскольку оптимизация персонала на данном участке является одной из наиболее срочных задач и даже

один лишний сотрудник — это nepo3вoлитeльнaя «pocoкoшь».

Таблица 1 - Oцeнoчнaя вeдoмoсть нa ypoвнe кoмaнды «Пpoизвoдствeнный yчacтoк X» (чacтичнoe извлeчeниe)

Категория	Показатели	Ед. изм.	Факт 2014	План (бюджет) 2015	Статус достижения цели								
					Январь			Февраль			Март		
					План	Факт	Статус	План	Факт	Статус	План	Факт	Статус
Качество	Затраты на исправление брака/Выручка	%	1,2%	0,3%	0,3%	0,7%		0,3%	1,0%		0,3%	0,9%	
	PPM (брак/млн.шт. ГП <sup>1</sup> )	шт	1300	1000	1000	1350		1000	1200		1000	1200	
	KVP (мероприятия по непрерывному улучшению)	шт	20	24	2	0		2	1		2	4	
Затраты	Производительность, кг/в раб. час	кг	1800	2000	2000	1750		2000	1820		2000	1850	
	Затраты на материалы/Выручка	%	15%	14%	14%	15%		14%	15%		14%	14%	
	Количество сотрудников	чел	45	40	45	45		43	45		40	41	
	Затраты на персонал/Выручка	%	10%	8%	8%	10%		8%	10%		8%	9%	
	Ремонтные затраты	тыс. €	50	36	3	0		3	3		3	8	
	Затраты на энергоносители	тыс. €	130	138	10	8		14	12		15	13	
	Производственные затраты/Выручка	%	45%	40%	43%	47%		40%	42%		39%	40%	
	OEE (общая эффективность оборудования)	%	92%	98%	98%	92%		98%	95%		98%	95%	
Соблюдение сроков	Соблюдение сроков	%	90%	95%	95%	95%		95%	93%		95%	95%	
	Средний срок выполнения заказов	дн	8	7	7	5		7	6		7	7	
Безопасность	Частота выявления предпосылок несчастных случаев	коэф	180	200	200	180		200	210		200	215	
	Больничные часы	% раб. ч	2%	2%	2%	3%		2%	0%		2%	1%	

### Задание по Кейсу:

1. Таблица «Oцeнoчнaя вeдoмoсть нa ypoвнe кoмaнды «Пpoизвoдствeнный yчacтoк X». Paccчитaть пoкaзaтeли в cтoлбцax «Cтaтyс» в тaблицe.
2. Нaпиcaть вывoды пo пoлyчeнным oтклoнeниям для гpyппы пoкaзaтeлeй «Кaчecтвo» или «Зaтpaты» (выбpaть 2-4 пoкaзaтeля) или «Cблoдeниe cpoкoв» или «Бeзoпacнocть». Для нaпиcaния вывoдoв, нyжнo cмoтpeть нa фaкт 2014, плaн нa вecь 2015 гoдa (индикaтивный пepиoд) и плaны пo мeсяцaм (дирeктивныe пepиoды), зaтeм cpaвнить c фaктичecкими знaчeниями. Oпpeдeлить, нacкoлькo кpитичны oтклoнeния.
3. Oбдyмaйтe пoлyчившиecя peзyльтaты paccчeтoв пo вceм гpyппaм KPI. Зaтeм peшитe, кaкиe cтaтyсы oтмeтить зeлeным, жeлтым или кpacным цвeтoм. Зaкpacьтe cooтвeтcтвyющиe ячeйки cтaтyca в кaждoм мeсяцe пo кaждoмy пoкaзaтeлю.
4. Пepeчислитe нaпpaвлeния для oптимизaции paбoты «Пpoизвoдствeннoгo yчacткa X» пo итoгaм paбoты зa I квapтaл нa oснoвe «Cвeтoфopa».

Типовые шкала и критерии оценки результатов рубежной контрольной работы приведены в общей части ФОС специальности.

### 2.2.2. Индивидуальные задания

Индивидуальные задания являются комплексными, охватывают все темы дисциплины и выполняются согласно варианту, выданному преподавателем.

Типовые индивидуальные задания:

1. Применяя сквозные цифровые технологии, составьте платежный календарь кафе «Лето» на год для «жестких» платежей, затем на месяц составьте бюджет движения денежных средств «Бегущая волна», а потом с разбивкой по дням. Используйте различные сценарии (оптимистический, пессимистический и реалистичный). Исходные данные для индивидуального задания выдает преподаватель.

	1 день	2 день	3 день	4 день	5 день	Итог
Входящий остаток						
<b>Поступления</b>						
<b>Выплаты</b>						
Содержание помещения						
Зарплата						
Закупка продуктов						
Прочие расходы						
Налоги и взносы						
<b>Поток по основному виду деятельности</b>						
Поступления по инвестиционной деятельности						
Выплаты по инвестиционной деятельности						
<b>Поток по инвестиционной деятельности</b>						
Поступления по финансовой деятельности						
Выплаты по финансовой деятельности						
<b>Поток по финансовой деятельности</b>						
<b>Общий денежный поток</b>						
Исходящий остаток						

2. Проанализируйте эффективность управления денежными средствами на примере реальной компании за 3 года. Исходные данные для задания выдает преподаватель.

Наименование показателя	Способ расчета	Пояснения
Удельный объем денежного оборота на единицу реализуемой продукции	$Y_{\text{опр}} = \frac{\text{ЧДПО}}{\text{Выручка}}$	Показывает динамику общего объема денежного оборота по операционной деятельности компании

Наименование показателя	Способ расчета	Пояснения
Длительность операционного цикла в днях	$ОЦ_{\circ} = \frac{ЧДПо}{Выручка / 365}$	Продолжительность денежного оборота по операционной деятельности в днях
Длительность финансового цикла	$ФЦ_{\circ} = \frac{\overline{Запасы} + \overline{ДЗ} - \overline{КЗ}}{Выручка / 365}$	Продолжительность цикла денежного оборота
Уровень качества ЧДП	$УК = \frac{ЧПт}{ЧДП}$	Определяется соотношением чистой прибыли анализируемого периода (текущей) к чистому денежному потоку
Коэффициент достаточности ЧДП	$КД = \frac{ЧДП}{ОД + \Delta Z + Д}$	В числителе чистый денежный поток. В знаменателе - сумма выплат основного долга по кредитам и займам, сумма прироста запасов ТМЦ в составе ОА, сумма выплаченных дивидендов
Коэффициент рентабельности денежного потока по текущей деятельности	$Rm = \frac{Пп}{ПДПтд}$	Определяется соотношением прибыли от продажи к положительному денежному потоку от текущей деятельности

### 2.3. Промежуточная аттестация (итоговый контроль)

Допуск к промежуточной аттестации осуществляется по результатам текущего и рубежного контроля. Условиями допуска являются успешная сдача всех практических работ и положительная интегральная оценка по результатам текущего и рубежного контроля.

#### 2.3.1. Процедура промежуточной аттестации без дополнительного аттестационного испытания

Промежуточная аттестация проводится в форме дифференцированного зачета. Зачет по дисциплине основывается на результатах текущего и рубежного контроля, выполнения индивидуальных заданий студента по данной дисциплине.

Критерии выведения итоговой оценки за компоненты компетенций при проведении промежуточной аттестации в виде дифференцированного зачета приведены в общей части ФОС образовательной программы.

#### 2.4.2. Процедура промежуточной аттестации с проведением аттестационного испытания

В отдельных случаях (например, в случае переаттестации дисциплины) промежуточная аттестация в виде дифференцированного зачета по дисциплине может проводиться с проведением аттестационного испытания в форме собеседования, которое содержит теоретические вопросы (ТВ) для проверки усвоенных знаний по всем заявленным компетенциям.

#### 2.3.1. Типовые вопросы для дифференцированного зачета по дисциплине



1. Бюджетное управление и взаимосвязь с другими инструментами управления.
2. Функции бюджетирования.
3. Объект бюджетирования.
4. Результаты внедрения системы бюджетного управления в коммерческой организации.
5. Сроки бюджетирования.
6. Методы сбора и обработки информации для целей бюджетирования.
7. Финансовые цели организации и контрольные показатели деятельности компании.
8. Принципы эффективного бюджетирования.
9. Внутрифирменные стандарты и положения.
10. Автоматизация бюджетирования.
11. Разграничение понятий финансовой и организационной структуры.
12. Типы центров финансовой ответственности.
13. Бюджетная структура и матрица распределения ответственности.
14. Функции бюджетного комитета.
15. Построение финансовой модели.
16. Схема формирования финансовых результатов компании.
17. Составляющие операционной, инвестиционной и финансовой деятельности компании.
18. Отражение трех видов деятельности в бюджетах.
19. Использование в практике разделения затрат на переменные-постоянные и прямые-косвенные.
20. Методы распределения затрат.
21. Управленческая учетная политика.
22. Нормирование затрат и разработка лимитов.
23. Подходы к планированию затрат.
24. Состав и назначение операционных и вспомогательных бюджетов, общая взаимосвязь с основными бюджетами.
25. Специфика бюджетирования в сферах производства, торговли, оказания услуг, строительства.
26. И другие.

### **2.3.2. Шкалы оценивания результатов обучения на дифференцированном зачете**

Оценка результатов обучения по дисциплине в форме уровня сформированности компонентов *знать, уметь, владеть* заявленных компетенций проводится по 4-х балльной шкале оценивания путем выборочного контроля во время экзамена.

Типовые шкала и критерии оценки результатов обучения при сдаче экзамена для компонентов *знать, уметь и владеть* приведены в общей части ФОС образовательной программы.

### **3. Критерии оценивания уровня сформированности компонентов и компетенций**

#### **3.1. Оценка уровня сформированности компонентов компетенций**

При оценке уровня сформированности компетенций в рамках выборочного контроля при дифференцированном зачете считается, что полученная оценка за компонент проверяемой в билете компетенции обобщается на соответствующий компонент всех компетенций, формируемых в рамках данной учебной дисциплины.

#### **3.2. Оценка уровня сформированности компетенций**

Общая оценка уровня сформированности всех компетенций проводится путем агрегирования оценок, полученных студентом за каждый компонент формируемых компетенций, с учетом результатов текущего и рубежного контроля в виде интегральной оценки по 4-х балльной шкале. Все результаты контроля заносятся в оценочный лист и заполняются преподавателем по итогам промежуточной аттестации.

Форма оценочного листа и требования к его заполнению приведены в общей части ФОС образовательной программы.

При формировании итоговой оценки промежуточной аттестации в виде дифференцированного зачета используются типовые критерии, приведенные в общей части ФОС образовательной программы.