

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

« 16 » сентября 20 22 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина: Внутрифирменное планирование и бюджетирование
(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 обучающихся твердых теоретических знаний и практических навыков по проведению финансового анализа предприятия, составлению бюджетов и управления денежными потоками компании.

Задачи дисциплины:

- изучение основ теории экономики и финансового менеджмента, информации необходимой для разработки, корректировки финансового анализа, бюджетирования и управления денежными потоками;
- изучение внутрифирменного планирования и бюджетирования, финансовых целей, контрольных показателей деятельности компании и основных принципов эффективного планирования и бюджетирования.
- формирование умения составлять финансовую структуру предприятия, определять типы центров финансовой ответственности (ЦФО), формулировать финансовые цели и выбирать соответствующие им контрольные показатели деятельности предприятия;
- формирование умения составлять бюджеты и рассчитывать контрольные показатели деятельности предприятия;
- формирование умения интерпретировать полученные результаты планирования и формулировать выводы на основе рассчитанных финансово-экономических показателей, а также предлагать соответствующие управленческие решения;
- формирование навыков построения финансовой модели (операционных, вспомогательных и основных бюджетов) с использованием инструментов MS Excel;
- формирование навыков расчета контрольных показателей деятельности компании с использованием инструментов MS Excel.

1.2. Изучаемые объекты дисциплины

- финансовые и информационные потоки коммерческого предприятия;
- финансовая и бюджетная структура;
- финансовая модель и контрольные показатели деятельности предприятия.

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
-------------	-------------------	---	--	-----------------

Компетенция	Индекс индикатора	Планируемые результаты обучения по дисциплине (знать, уметь, владеть)	Индикатор достижения компетенции, с которым соотнесены планируемые результаты обучения	Средства оценки
ПК-5.6	ИД-1ПК-5.6	Знать: - основы теории экономики и финансового менеджмента, информации необходимой для разработки, корректировки финансового анализа, бюджетирования и управления денежными потоками; - основные понятия и принципы внутрифирменного бюджетирования; - основы финансового анализа, его цели и контрольные показатели деятельности компании.	Знает основы экономики, финансового менеджмента, информатики, защиты информации, Законодательство РФ и методические документы по финансовому анализу, бюджетированию и управлению денежными потоками	Экзамен
ПК-5.6	ИД-2ПК-5.6	Уметь: - планировать этапы финансового анализа предприятия и бюджетирования; - составлять бюджетную структуру, отдельные бюджеты коммерческой организации и согласно им принимать решения; - вносить изменения в финансовые планы и интерпретировать полученные результаты бюджетирования на основе рассчитанных финансово-экономических показателей.	Умеет определять объем и планировать работы по финансовому анализу бюджетированию и управлению денежными потоками, вырабатывать сбалансированные решения по корректировке стратегии и тактике в области финансовой политики. Вносить соответствующие изменения в финансовые планы (сметы, бюджеты, бизнес-планы).	Курсовая работа
ПК-5.6	ИД-3ПК-5.6	Владеть: - методами и инструментами построения основных, операционных и вспомогательных бюджетов; - методами и инструментами расчета	Владеет навыками разработки финансовой политики экономического субъекта и осуществления мер по обеспечению ее финансовой устойчивости.	Отчёт по практическом у занятию

Компетенция	Индекс индикатора	Планируемые результаты обучения по дисциплине (знать, уметь, владеть)	Индикатор достижения компетенции, с которым соотнесены планируемые результаты обучения	Средства оценки
		контрольных показателей деятельности компании по обеспечению ее финансовой устойчивости.		

3. Объем и виды учебной работы

Вид учебной работы	Всего часов	Распределение по семестрам в часах	
		Номер семестра	
		6	
1. Проведение учебных занятий (включая проведение текущего контроля успеваемости) в форме:	68	68	
1.1. Контактная аудиторная работа, из них:			
- лекции (Л)	32	32	
- 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)	148	148	
2. Промежуточная аттестация			
Экзамен	36	36	
Дифференцированный зачет			
Зачет			
Курсовой проект (КП)			
Курсовая работа (КР)	18	18	
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
6-й семестр				

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. Назначение внутрифирменного бюджетирования.	6	0	6	36
Тема 1. Общие сведения о бюджетном управлении. Основные проблемы современного бизнеса и актуальность бюджетирования. Предмет и задачи дисциплины. Базовые понятия, определения и термины: бюджетирование, бюджет. Источники информации. Бюджетное управление и взаимосвязь с другими инструментами управления, функции бюджетирования. Объект бюджетирования. Результаты внедрения системы бюджетного управления в коммерческой организации. Сроки бюджетирования. Методы сбора и обработки информации для целей бюджетирования. Тема 2. Финансовые цели организации и контрольные показатели деятельности компании. Некоторые финансовые цели организации и взаимосвязь с контрольными показателями эффективности. Постановка задач бюджетирования в зависимости от целей организации. Делегирование полномочий, декомпозиция целей. Тема 3. Составляющие успеха внедрения системы бюджетного управления. Принципы эффективного бюджетирования. Внутрифирменные стандарты и положения. Автоматизация.				
Раздел 2. Начальные этапы построения системы бюджетного управления.	8	0	8	36
Тема 4. Финансовая структура компании. Разграничение понятий финансовой и организационной структуры. Типы центров финансовой ответственности. Бюджетная структура и матрица распределения ответственности. Функции бюджетного комитета. Вопросы построения финансовой модели. Тема 5. Виды деятельности коммерческой организации. Схема формирования финансовых результатов компании. Составляющие операционной, инвестиционной и финансовой деятельности компании. Отражение трех видов деятельности в бюджетах. Тема 6. Классификация и распределение затрат. Использование в практике разделения затрат на переменные-постоянные и прямые-косвенные. Методы распределения затрат. Управленческая учетная политика. Нормирование затрат и разработка лимитов.				
Раздел 3. Процесс бюджетирования.	8	0	8	36
Тема 7. Общая технология бюджетирования. Состав и назначение операционных и вспомогательных бюджетов, общая взаимосвязь с				

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>основными бюджетами.</p> <p>Тема 8. Операционные бюджеты. Бюджет продаж, упрощенный порядок построения бюджета продаж и графика поступления денежных средств от покупателей и заказчиков. Бюджет производства и бюджет запасов готовой продукции: назначение и упрощенный порядок построения. Бюджет прямых затрат на материалы и бюджет производственных запасов, график оплаты приобретенных материалов: назначение и упрощенный порядок составления. Бюджет прямых затрат на оплату труда и график выплаты заработной платы: назначение и упрощенный порядок составления. Бюджет накладных затрат и прочие операционные бюджеты.</p> <p>Тема 9. Вспомогательные и основные бюджеты. Назначение и упрощенный порядок составления вспомогательных бюджетов: кредитный, налоговый и инвестиционный план. Основные задачи мастер-бюджетов: Бюджет доходов и расходов, Бюджет движения денежных средств, Прогнозный баланс. Взаимосвязь статей операционных и вспомогательных бюджетов со статьями в основных бюджетах.</p>				
<p>Раздел 4. Принятие управленческих решений на основе бюджетирования и альтернативные подходы к управлению коммерческой организацией..</p>	10	0	10	40
<p>Тема 10. Ключевые показатели эффективности деятельности компании. Группы ключевых показателей эффективности для разных пользователей. Выбор и расчет ключевых показателей эффективности. Интерпретация результатов и разработка мероприятий.</p> <p>Тема 11. Инструменты оперативного управления. Мониторинг и корректировка бюджета. Гибкий бюджет. Управление денежными средствами предприятия: заявка, платежный календарь, бюджет движения денежных средств «Бегущая волна». Заключение.</p> <p>Тема 12. Система ключевых показателей 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>Тема 13. Подход к управлению Beyond Budgeting</p> <p>Новая парадигма "безбюджетного" управления, правила и принципы внедрения Beyond Budgeting,</p>				

Наименование разделов дисциплины с кратким содержанием	Объем аудиторных занятий по видам в часах			Объем внеаудиторных занятий по видам в часах
	Л	ЛР	ПЗ	СРС
сравнение эффективности традиционного бюджетирования и подхода Beyond Budgeting.				
ИТОГО по 6-му семестру	32	0	32	148
ИТОГО по дисциплине	32	0	32	148

Тематика примерных практических занятий

№ п.п.	Наименование темы практического (семинарского) занятия
1	Выбор объектов бюджетирования и сбор исходных данных. Постановка задач бюджетирования в зависимости от целей организации.
2	Подбор контрольных показателей эффективности деятельности коммерческой организации.
3	Построение финансовой структуры. Определение типов центров финансовой ответственности (ЦФО). Распределения ответственности (матрица) между ЦФО.
4	Построение схемы формирования финансовых результатов компании. Расчет денежных потоков по трем видам деятельности.
5	Расчет затрат предприятия с разделением на переменные и постоянные, прямые и косвенные. Анализ различных методов распределения затрат. Разработка лимитов и нормирование затрат
6	Построение бюджета производственного предприятия (общий подход).
7	Построение бюджета компании, оперирующей в сфере торговли, услуг и строительства (общий подход)
8	Сбор данных и построение бюджета продаж и графика поступления денежных средств от покупателей и заказчиков с использованием инструментов MS Excel
9	Сбор данных и построение бюджета производства и бюджета запасов готовой продукции.
10	Сбор данных и построение бюджета прямых затрат на материалы, бюджета производственных запасов и графика оплаты приобретенных материалов.
11	Сбор данных и построение бюджета прямых затрат на оплату труда и графика выплаты заработной платы
12	Сбор данных и построение вспомогательных бюджетов: кредитный план, инвестиционный и налоговый планы.
13	Обработка результатов операционных и вспомогательных бюджетов и построение бюджета доходов и расходов и бюджета движения денежных средств.
14	Построение прогнозного баланса. Выбор и расчет ключевых показателей для разных пользователей. Разработка плана мероприятий и принятие управленческих решений с использованием инструментов MS Excel.
15	Разработка и обоснование KPI для продаж и производства.
16	Внедрение Beyond Budgeting на предприятии, сравнение эффективности традиционного бюджетирования и подхода Beyond Budgeting.

Тематика примерных курсовых проектов/работ

№ п.п.	Наименование темы курсовых проектов/работ
1	«Внедрение бюджетирования в малом и среднем бизнесе: теория и практика (Вариант № 1)»
2	«Внедрение бюджетирования в малом и среднем бизнесе: теория и практика (Вариант № 2)»
3	«Внедрение бюджетирования в малом и среднем бизнесе: теория и практика (Вариант № 3)»
4	«Внедрение бюджетирования в малом и среднем бизнесе: теория и практика (Вариант № 4)»
5	«Внедрение бюджетирования в малом и среднем бизнесе: теория и практика (Вариант № 5)»
6	«Внедрение бюджетирования в малом и среднем бизнесе: теория и практика (Вариант № 6)»
7	«Внедрение бюджетирования в малом и среднем бизнесе: теория и практика (Вариант № 7)»
8	«Внедрение бюджетирования в малом и среднем бизнесе: теория и практика (Вариант № 8)»
9	«Внедрение бюджетирования в малом и среднем бизнесе: теория и практика (Вариант № 9)»
10	«Внедрение бюджетирования в малом и среднем бизнесе: теория и практика (Вариант № 10)»

5. Организационно-педагогические условия

5.1. Образовательные технологии, используемые для формирования компетенций

Проведение лекционных занятий по дисциплине основывается на активном методе обучения, при котором 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 установление связей с ранее освоенным материалом.

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.

При проведении учебных занятий используются интерактивные лекции, групповые дискуссии, ролевые игры, тренинги и анализ ситуаций и имитационных моделей.

5.2. Методические указания для обучающихся по изучению дисциплины

При изучении дисциплины обучающимся целесообразно выполнять следующие рекомендации:

1. Изучение учебной дисциплины должно вестись систематически.
2. После изучения какого-либо раздела по учебнику или конспектным материалам рекомендуется по памяти воспроизвести основные термины, определения, понятия раздела.
3. Особое внимание следует уделить выполнению отчетов по практическим занятиям и индивидуальным комплексным заданиям на самостоятельную работу.
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.

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
1. Основная литература		
1	Бюджетирование: шаг за шагом / Е. Ю. Добровольский [и др.]. - Санкт-Петербург [и др.]: Питер, 2014.	5
2	Внутрикорпоративное финансовое планирование и бюджетирование : учебник для вузов / М. И. Ермилова [и др.]. - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2018.	3
3	Кузьмина М. С. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отраслях производственной сферы : учебное пособие / М. С. Кузьмина. - Москва: КНОРУС, 2016.	11
4	Стрелкова Л. В. Внутрифирменное планирование : учебное пособие для вузов / Л. В. Стрелкова, Ю. А. Макушева. - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2018.	6
2. Дополнительная литература		
2.1. Учебные и научные издания		
1	Бригхэм Ю. Финансовый менеджмент : экспресс-курс : учебник для вузов : пер. с англ. / Ю. Бригхэм, Дж. Хьюстон.— Санкт-Петербург [и др.]: Питер, 2016.— 590 с.	11
2	Ковалёв В. В. Финансовый менеджмент : конспект лекций с задачами и теста-ми / В. В. Ковалёв, В. В. Ковалёв.— Москва: Проспект, 2017.— 506 с.	11
3	Ковалёв В. В. Финансы организаций (предприятий) : учебник для вузов / В. В. Ковалёв, В. В. Ковалёв.— Москва: Проспект, 2014.— 355 с.	10
4	Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций / А. Д. Шеремет, Е. В. Негашев.— 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2016.— 208 с. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций / А. Д. Шеремет, Е. В. Негашев.— 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2012.— 208 с.	2

5	Незамайкин В. Н. Финансовый менеджмент : учебник для академического ба-калавриата / В. Н. Незамайкин, И. Л. Юрзинова.— Москва: Юрайт, 2016.— 467 с.	1
6	Румянцева Е. Е. Финансовый менеджмент : учебник и практикум для бакалав-риата и магистратуры / Е. Е. Румянцева.— Москва: Юрайт, 2016.— 360 с.	6
2.2. Периодические издания		
1	Управленческий учет : планирование, контроллинг, прогнозирование, бюджетирование : журнал.— Москва: Финпресс.— за периоды 2016-2020 г.г.	1
2	Финансовый менеджмент: журнал.— Москва: Финпресс.— за периоды 2016-2020 г.г.	1
3	Экономический анализ: теория и практика : научно-практический и аналитический журнал.— Москва: Финанспресс.— за период 2016-2020 г.г.	1
2.3. Нормативно-технические издания		
1	Налоговый кодекс Российской Федерации : часть вторая	5
3. Методические указания для студентов по освоению дисциплины		
1	Методические указания обучающимся по освоению дисциплины	1
4. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студента		
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.	http://elib.pstu.ru/vufind/Record/RUPNRPUElib3944	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

Вид ПО	Наименование ПО
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	https://www.scopus.com/
База данных Web of Science	http://www.webofscience.com/
База данных научной электронной библиотеки (eLIBRARY.RU)	https://elibrary.ru/
Научная библиотека Пермского национального исследовательского политехнического университета	http://lib.pstu.ru/
Электронно-библиотечная система Лань	https://e.lanbook.com/
Электронно-библиотечная система IPRbooks	http://www.iprbookshop.ru/
Виртуальный читальный зал Российской государственной библиотеки	https://dvs.rsl.ru/
Информационные ресурсы Сети КонсультантПлюс	http://www.consultant.ru/
Электронная библиотека диссертаций Российской государственной библиотеки	http://www.diss.rsl.ru/

7. Материально-техническое обеспечение образовательного процесса по дисциплине

Вид занятий	Наименование необходимого основного оборудования и технических средств обучения	Количество единиц
Курсовая работа	Компьютерный класс, стол преподавателя, мультимедиа-проектор потолочного крепления	1
Курсовая работа	Проекционный экран, стационарный презентационный комплекс	1
Лекция	Парты, стол преподавателя, мультимедиа-проектор потолочного крепления	1
Лекция	Проекционный экран, стационарный презентационный комплекс	1
Практическое занятие	Компьютерный класс, стол преподавателя, мультимедиа-проектор потолочного крепления	1
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
«Внутрифирменное планирование и бюджетирование»
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: 6	
Трудоёмкость:	
Кредитов по рабочему учебному плану:	7 ЗЕ
Часов по рабочему учебному плану:	252 ч.
Форма промежуточной аттестации:	
Экзамен: 6 семестр	
Курсовая работа: 6 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 (6-го семестра учебного плана) и разбито на 4 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, освоенных умений и приобретенных владений осуществляется в рамках текущего, рубежного и промежуточного контроля при изучении теоретического материала, сдаче отчетов по практике, курсовой работы и экзамена. 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	КР	РКР	Экзамен
Усвоенные знания				
З.1. знать основы теории экономики и финансового менеджмента, информации необходимой для разработки, корректировки финансового анализа, бюджетирования и управления денежными потоками;	ОП			ТВ
З.2. знать основные понятия и принципы внутрифирменного бюджетирования;	ОП			ТВ
З.3. знать основы финансового анализа, его цели и контрольные показатели деятельности компании	ОП			ТВ
Освоенные умения				
У.1 уметь планировать этапы финансового анализа предприятия и бюджетирования;			РКР	ПЗ
У.2 уметь составлять бюджетную структуру, отдельные бюджеты коммерческой организации и согласно им принимать решения;			РКР	ПЗ
У.3 уметь вносить изменения в финансовые планы и интерпретировать полученные результаты бюджетирования на основе рассчитанных финансово-экономических показателей.			РКР	ПЗ
Приобретенные владения				
В.1 владеть методами и инструментами построения основных, операционных и вспомогательных бюджетов;		КР		КЗ
В.2 владеть - методами и инструментами расчета		КР		КЗ

контрольных показателей деятельности компании по обеспечению ее финансовой устойчивости.				
--	--	--	--	--

ОП – опрос устный или письменный (контроль знаний по теме); РКР – рубежная контрольная работа; КР – курсовая работа; ТВ – теоретический вопрос; ПЗ – практическое задание; КЗ – комплексное задание экзамена.

Итоговой оценкой достижения результатов обучения по дисциплине является промежуточная аттестация в виде экзамена, 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 обучаемого 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.

Типовые вопросы для опроса:

1. Что понимаете под бюджетом коммерческой организации?

2. Можно ли отнести предприятие к быстрорастущему бизнесу, если объем продаж увеличивается ежегодно более чем на 20%?
3. В чем состоит принцип «скользящего» бюджетирования?
4. Чем центр финансовой ответственности отличается от центра финансового учета?
5. Опишите принцип стоимостного мышления при построении финансовой модели предприятия?
6. Определите понятия издержек, затрат и себестоимости.
7. Перечислите состав операционных бюджетов.
8. Перечислите подходы к прогнозированию продаж.
9. Опишите назначение и упрощенный порядок составления кредитного плана.
10. Что такое KPI (Key Performance Indicator)?
11. Какие задачи решает финансовая дирекция при мониторинге бюджетов?

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 курсовой работы.

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 «Назначение внутрифирменного бюджетирования», вторая РКР – по модулю 2 «Начальные этапы построения системы бюджетного управления», третья РКР – по модулю 3 «Процесс бюджетирования», четвертая РКР – по модулю 4 «Принятие управленческих решений на основе бюджетирования и альтернативные подходы к управлению коммерческой организацией».

Типовые задания РКР по модулю 1:

Задание 1. Задание выполняется на примере условного предприятия:

1. Определить миссию компании;
 2. Раскрыть главные финансовые и нефинансовые цели компании;
 3. Определить показатели, необходимые для контроля за достижением поставленных целей;
 4. Поставить задачи, которые призвано решить бюджетирование в компании;
- Заполните таблицу.

Вопрос	Ответ
Миссия компании	
Главные финансовые цели компании	
Главные нефинансовые цели компании	
Основные показатели, разработанные для контроля поставленных целей	
Задачи бюджетирования	
Прочее	

Типовые задания РКР по модулю 2:

Задание 1. Задание выполняется по вариантам. Разработайте схемы финансовой структуры условных компаний и укажите типы ЦФО:

Производственное предприятие (завод) в составе холдинга выпускает продукцию по профилю своего производства. Реализует ее на рынке самостоятельно. В такой ситуации предприятие может регулировать величину объема продаж (доход) и величину потребляемых ресурсов (затраты). Изменять состав основных средств завод не может, решения в этой области принимает холдинговая компания.

Задание 2. Рассчитайте показатели для формирования экономических разделов планов. Исходные данные у студентов в заданиях различаются.

1. Вы – экономист планового отдела ООО «Терра» (производство пищевых красителей) и должны подготовить отчет об исполнении бюджета общества. В Вашем распоряжении есть следующая информация (все статьи затрат, кроме аренды, переменные):

Бюджет ООО «Терра», руб.

Статьи бюджета	План 2021 года	Факт 2021 года
Материальные затраты	3500	3700
Заработная плата	1700	1800
Запасы	250	300
Коммунальные услуги	800	900
Аренда	1200	1200
Итого	7450	7900

В бюджет было заложено производство продукции в следующих объемах: 1-й квартал 200 тыс. ед., 2-й квартал 270 тыс. ед., 3-й квартал 300 тыс. ед., 4-й квартал 230 тыс. ед. По данным бухгалтерии, за 2021 год было произведено 1100 тыс. упаковок. Проведите анализ исполнения бюджета. Смогли ли менеджеры общества сэкономить или имеет место перерасход?

Типовые задания РКР по модулю 3:

Задание 1. Рассчитайте показатели для формирования экономических разделов планов. 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.

Задание 2. 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						
Поступления						
Выплаты						
Содержание помещения						
Зарплата						
Закупка продуктов						
Прочие расходы						
Налоги и взносы						
Поток по основному виду деятельности						
Поступления по инвестиционной деятельности						
Выплаты по инвестиционной деятельности						
Поток по инвестиционной деятельности						
Поступления по финансовой деятельности						
Выплаты по финансовой деятельности						
Поток по финансовой деятельности						
Общий денежный поток						
Исходящий остаток						

Типовые задания РКР по модулю 4:

Задание 1. Проанализируйте эффективность управления денежными средствами на примере реальной компании за 3 года. Исходные данные для задания выдает преподаватель.

Наименование показателя	Способ расчета	Расчет показателя	Пояснения
Удельный объем денежного оборота на единицу реализуемой продукции	$Y_{\text{доп1}} = \frac{\text{ЧДПо}}{\text{Выручка}}$		Показывает динамику общего объема денежного оборота по операционной деятельности компании
Длительность операционного цикла в днях	$ОЦ_{\text{о}} = \frac{\text{ЧДПо}}{\text{Выручка} / 365}$		Продолжительность денежного оборота по операционной деятельности в днях
Длительность финансового цикла	$ФЦ_{\text{о}} = \frac{\overline{\text{Запасы}} + \overline{\text{ДЗ}} - \overline{\text{КЗ}}}{\text{Выручка} / 365}$		Продолжительность цикла денежного оборота
Уровень качества ЧДП	$УК = \frac{\text{ЧПт}}{\text{ЧДП}}$		Определяется соотношением чистой прибыли анализируемого периода (текущей) к чистому денежному потоку
Коэффициент достаточности ЧДП	$КД = \frac{\text{ЧДП}}{\text{ОД} + \Delta\text{З} + \text{Д}}$		В числителе чистый денежный поток. В знаменателе - сумма выплат основного долга по кредитам и займам, сумма прироста запасов ТМЦ в составе ОА, сумма

Наименование показателя	Способ расчета	Расчет показателя	Пояснения
			выплаченных дивидендов
Коэффициент рентабельности денежного потока по текущей деятельности		$Rm = \frac{\Pi n}{\text{ПДП}m\text{д}}$	Определяется соотношением прибыли от продажи к положительному денежному потоку от текущей деятельности

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

2.2.2 Курсовая работа

Темы курсовых работ*

- 1) Внедрение бюджетирования в малом и среднем бизнесе
- 2) Разработка финансовой модели производственного предприятия "X"
- 3) Разработка финансовой модели торгового предприятия "X"
- 4) Разработка финансовой модели строительного предприятия "X"
- 5) Разработка финансовой модели предприятия сферы услуг "X"
- 6) Разработка и анализ финансовой модели проекта "Омега"
- 7) Автоматизация системы бюджетного управления предприятия "X"
- 8) Разработка и анализ финансовой модели продукта "Альфа"
- 9) Обоснование и расчет ключевых показателей эффективности для торгового предприятия
- 10) Обоснование и расчет ключевых показателей эффективности для строительного предприятия
- 11) Обоснование и расчет ключевых показателей эффективности для производственного предприятия
- 12) Обоснование и расчет ключевых показателей эффективности для предприятия сферы услуг
- 13) Внедрение Beyond Budgeting на предприятии "X"
- 14) Внедрение системы КРІ на предприятии "X"
- 15) Система сбалансированных показателей: разработка и внедрение на предприятии "X"
- 16) Повышение эффективности бюджетного управления на предприятии "X"

**Тема может быть сформулирована студентом самостоятельно по согласованию с преподавателем.*

2.3. Промежуточная аттестация (итоговый контроль)

Допуск к промежуточной аттестации осуществляется по результатам текущего и рубежного контроля. Условиями допуска являются успешная сдача всех практических занятий, положительная интегральная оценка по результатам рубежного контроля и защита курсовой работы. Требования и темы курсовых работ представлены в методических указаниях.

Промежуточная аттестация, согласно РПД, проводится в виде экзамена по дисциплине устно по билетам. Билет содержит теоретический вопрос (ТВ) для проверки усвоенных знаний, практическое задание (ПЗ) для проверки освоенных умений и кейсовое задание (КЗ) для контроля уровня приобретенных владений

всех заявленных компетенций.

Билет формируется таким образом, чтобы в него попали вопросы и практические задания и кейсовые задания, контролирующие уровень сформированности всех заявленных компетенций. Форма билета представлена в общей части ФОС образовательной программы.

2.3.1. Типовые вопросы и задания для экзамена по дисциплине

Типовые вопросы для контроля усвоенных знаний:

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.

Типовые вопросы и практические задания для контроля усвоенных умений:

1. Что является исходными данными для построения бюджета продаж?
2. Какие вы можете назвать результирующие показатели в бюджете продаж?
3. Как рассчитать темп роста выручки?
4. Какие исходные данные нужны для расчета относительной величины структуры?
5. Какой величиной можно измерить эффективность выполнения плана?

Типовые комплексные задания для контроля приобретенных владений:

Задание 1. Компания производит покрывала и подушки с разными наполнителями и вышивкой разного качества. В течение месяца предполагается переналадка оборудования, в связи с чем производственные мощности компании ограничиваются 10 000 машино-часов. Сможет ли компания обойтись в предстоящем месяце без убытков (каков будет размер убытков или прибыли), если она имеет обязательства по производству как минимум 1000 покрывал «Стандарт» и 2000 подушек «Стандарт». Произвести все необходимые расчеты.

Данные по предприятию:

Продукт	Покрывало «Стандарт»	Подушка «Стандарт»	Покрывало «Люкс»	Подушка «Люкс»	Комплект «Эксклюзив»
Максимальный спрос в месяц, шт.	6000	12000	3000	6000	2000
На единицу продукции:					
Продажная цена без НДС, руб.	1200	400	1500	550	4500
Материалы,	500	100	700	150	1400

руб.					
Сдельная зарплата, руб.	300	100	450	190	1300
Прочие переменные затраты, руб.	80	55	100	70	300
Машинная обработка, маш.-час.	1	0,8	0,7	0,5	5,0
Общие производственные затраты, руб.	1 560 000				
Непроизводственные затраты, руб.	1 488 000				

Задание 2. Определить к какому типу ЦФО относится торгово-производственное предприятие. Нарисовать финансовую структуру холдинга и определить перечень бюджетов для каждого ЦФО.

Торгово-производственное предприятие имеет три направления деятельности, т. е. фактически ведет три бизнеса: торговля, оказание услуг, производство полуфабрикатов. Каждое направление (бизнес) занимается реализацией самостоятельно, но ряд служб являются общефирменными (финансы, логистика, персонал). Каждое направление (бизнес) способно регулировать величину объема продаж (доход) и величину потребляемых ресурсов (затраты). Однако бизнесы могут контролировать только свои собственные затраты (прямые), а общефирменные издержки им неподконтрольны. Маржа всех трех направлений (бизнесов) передается на покрытие общефирменных косвенных (накладных) расходов и должна обеспечить требуемый уровень прибыли компании в целом. Бизнесы не имеют права управлять находящимися в их пользовании основными средствами.

Полный перечень теоретических вопросов и практических заданий в форме утвержденного комплекта заданий хранится на выпускающей кафедре.

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 на экзамене считается, что полученная оценка за компонент проверяемой в билете компетенции обобщается на соответствующий компонент всех компетенций, формируемых в рамках данной учебной дисциплины.

Типовые критерии и шкалы оценивания уровня сформированности компонентов компетенций приведены в общей части ФОС образовательной программы.

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 защиты курсовой работы и экзамена используются типовые критерии, приведенные в общей части ФОС образовательной программы.