

СОГЛАСОВАН

решением Ученого совета
АНО ВО «МБИ
имени Анатолия Собчака»
(протокол от «19» декабря 2024 г. № 6)

АКТУАЛИЗИРОВАН

решением Ученого совета
АНО ВО «МБИ
имени Анатолия Собчака»
(протокол от «25» декабря 2025 г. № 7)

УТВЕРЖДЕН

приказом ректора
АНО ВО «МБИ
имени Анатолия Собчака»
от «27» декабря 2024 г. № 56

УТВЕРЖДЕНА

актуализированная версия
приказом ректора
АНО ВО «МБИ
имени Анатолия Собчака»
от «30» декабря 2025 г. № 59

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

по дисциплине

Финансовое планирование и бюджетирование

Специальность

38.05.01 Экономическая безопасность

Специализация:

Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности

уровень образования

высшее образование - специалитет

форма обучения

очная

год набора

2025

Санкт-Петербург
2024

СОДЕРЖАНИЕ

1. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ И ЭТАПЫ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ	3
2. СТРУКТУРА ФОС ПО ДИСЦИПЛИНЕ.....	4
3. ПОКАЗАТЕЛИ И КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ	5
4. ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТА.....	6
5. ПЕРЕЧЕНЬ ЗАДАНИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	6
5.1. ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ:.....	6
5.2 КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ ТЕКУЩЕЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ.....	8
5.3 ПРОМЕЖУТОЧНАЯ АТТЕСТАЦИЯ.....	21
6. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ...	28
7. ОСОБЕННОСТИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ.....	29
7.1. ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ.....	31
7.2. ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ.....	31

1. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ И ЭТАПЫ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1. Фонд оценочных средств предназначен для оценки результатов обучения по учебной дисциплине.

Рабочей программой дисциплины (модуля) предусмотрено формирование следующих компетенций:

Код и наименование компетенции выпускника	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Планируемые результаты обучения по дисциплине
ОПК-4. Способен разрабатывать и принимать экономически обоснованные организационно-управленческие решения, планировать и организовывать профессиональную деятельность, осуществлять контроль и учет ее результатов.	ОПК-4.1. Оценивает экономические условия и подготавливает экономическое обоснование для принятия организационно-управленческих решений	Знает знания методов разработки экономически обоснованных организационно-управленческих решений, понимание комплексной оценки макроэкономической динамики с учетом внутренних и внешних факторов, ее определяющих; характеристики различных моделей государственного регулирования; современное состояние и особенности современной экономики, механизмы, обеспечивающие жизнедеятельность организации Умеет выявлять проблемы экономического характера при анализе конкретных ситуаций, предлагать способы их решения с учетом критериев социально-экономической эффективности, оценки рисков и возможных социально-экономических последствий; использовать знания по формированию и эффективному использованию ресурсов предприятия, по построению его учетной, налоговой и финансовой политики в своей практической деятельности рассчитывать на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы экономические и социально-экономические показатели деятельности организации, оценивать экономические условия для дальнейшей разработки управленческих решений Обладает навыками применения проводить факториальный и критический анализ государственной экономической политики; оценивать регулирующий потенциал структурной, фискальной, монетарной, антиинфляционной политики; анализировать макроэкономические процессы национальной экономики и следствия влияния государственного регулирования на развитие рыночных отношений и условия деятельности экономических агентов. прогнозировать возможные последствия реализации определенной комбинации мер государственного регулирования:
	ОПК-4.2 Выбирает инструментальные средства для обработки финансовой, бухгалтерской и иной экономической информации и обосновывать свой выбор	Знает основные показатели, характеризующие деятельность предприятия, методы их подсчета, и факторы, которые на них влияют Умеет рассчитывать на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы экономические показатели работы предприятия Обладает навыками сбора, обработки и анализа экономических данных; методами и приемами анализа экономических явлений и процессов с помощью стандартных теоретических и эконометрических моделей; современными методиками расчета и анализа финансово-экономических показателей, характеризующих деятельность организаций различных форм собственности; навыками самостоятельной работы, самоорганизации и организации выполнения поручений; высокими моральными личностными качествами и мотивацией к повышению профессионального уровня, - навыками расчета экономической эффективности работы предприятия

1.2. Входной уровень знаний, умений, опыта деятельности, требуемых для формирования компетенции

ЗНАТЬ- цели, задачи и принципы финансового планирования;- роль и значение бюджетирования в системе финансового менеджмента предприятия;- методы отбора и обработки данных, необходимых для разработки бюджетов;- систему бюджетирования современного предприятия;- алгоритмы разработки и контроля оперативного и финансового бюджетов;
- методы планирования основных финансовых показателей предприятия.

УМЕТЬ- формулировать цели и задачи, направленные на совершенствование финансового планирования;- использовать принципы финансового планирования при построении системы бюджетирования;- анализировать данные из внешних и внутренних источников для разработки и

контроля задач бюджетирования;- планировать и контролировать экономические показатели в системе бюджетирования,- проводить обоснование и контроль плановых экономических показателей бюджетов;- выбирать оптимальную систему финансового планирования с учетом особенностей предприятия.

ВЛАДЕТЬ- навыками решения управленческих задач в сфере финансового планирования;

- навыками построения системы бюджетирования с учетом особенностей деятельности предприятия;- навыками обобщения и интерпретации экономической информации для решения задач, связанных с бюджетированием;- навыками обобщения, интерпретации, контроля и анализа бюджетных показателей;- навыками организации бюджетного процесса на предприятии с учетом его специфики;- навыками планирования финансовых ресурсов и основных финансовых показателей;- навыками оценки эффективности финансового плана предприятия.

2. СТРУКТУРА ФОС ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Оценка проводится методом сопоставления параметров продемонстрированной обучающимся продукта деятельности с заданными эталонами и стандартами по критериям.

Таблица – 1.1. Объекты оценивания и наименование оценочных средств

Номер и наименование разделов/тем	Формы текущего контроля успеваемости / промежуточной аттестации	Объекты оценивания	Вид занятия / Наименование оценочных средств	Форма проведения оценки Устная/ письменная
Тема 1 Содержание и задачи финансового планирования на предприятии	Текущий контроль	Лекция. Сущность и функции планирования в управлении. Предмет, цели и задачи планирования на предприятии. Понятие и методы планирования на предприятиях. Виды и содержание планирования. Принципы планирования. Формирование экономической политики организации. Понятие о плановой политике организации. Классификация и характеристика плановых нормативов и норм. Плановые расчеты и показатели. Механизм финансирования организаций за счет разных источников. Финансовое планирование. Механизм финансового планирования. Практическое занятие. Деловая ситуация «Выбор и обоснование метода планирования финансовых показателей». Самостоятельная работа. Теоретическая подготовка: изучение материала лекционных занятий.	ДП – доклад с презентацией, Т – тест	устная/ письменная
Тема 2 Бюджетирование как инструмент финансового планирования	Текущий контроль	Лекция. Определение бюджетов и бюджетирования. Основные, операционные, вспомогательные и дополнительные бюджеты. Различия бюджетов и смет. Планирование потенциала предприятия (научно-технического и социального развития). Последовательность составления бюджетов. Практическое занятие. Деловая ситуация «Состав архитектуры бюджетного управления». Мини-кейс «Выбор целей бюджетирования, бюджетной идеологии и состава бюджетов предприятия». Самостоятельная работа. Теоретическая подготовка: изучение материала лекционных занятий.	Доклад с презентацией Тест Кейс Диспут Задания Реферат коллоквиум	Устная письменная
Тема 3 Проблемы бюджетирования в организациях	Текущий контроль	Лекция. Понятие финансовой структуры организации. Классификация и характеристика центров ответственности. Диагностика финансовой структуры: методика, критерии выделения центров ответственности и учета, сферы полномочий и ответственности. Трансфертное ценообразование. Положение о финансовой структуре. Проблемы бюджетирования на предприятии. Практическое занятие. Деловая ситуация «Решение проблем	Доклад с презентацией Тест Кейс Диспут Задания Реферат	Письменная Устная

		неисполнения бюджета». Мини-кейс «Постановка бюджетирования в организации». Самостоятельная работа. Теоретическая подготовка: изучение материала лекционных занятий.	коллоквиум	
Тема 4 Операционные бюджеты и их взаимосвязь с основными финансовыми бюджетами	Текущий контроль	Лекция. Планирование производства и сбыта продукции. Планирование ресурсного обеспечения деятельности организации, планирование издержек и результатов. Итерационный характер процедур оптимизации. Практическое занятие. Деловая ситуация «Определение связей операционных и финансовых бюджетов компании». Мини-кейс «Расчет операционных бюджетов предприятия». Самостоятельная работа. Теоретическая подготовка: изучение материала лекционных занятий, задания.	Доклад с презентацией Тест Кейс Диспут Задания Реферат коллоквиум	Устная письменная
Тема 5 Финансовое бюджетирование	Текущий контроль	Лекция. Бюджет доходов и расходов. Показатели прибыли: валовая, операционная, балансовая, чистая. Бюджет движения денежных средств. Важность оптимизации конечного сальдо. Расчетный баланс и взаимосвязь основных бюджетов. Практическое занятие. Деловая ситуация «Последовательность и алгоритм разработки бюджета доходов и расходов». Мини-кейс «Определение финансового дефицита на основе прогнозного баланса». Самостоятельная работа. Теоретическая подготовка: изучение материала лекционных занятий, задания.	Доклад с презентацией Тест Кейс Диспут Задания Реферат коллоквиум	Устная письменная
Тема 6 Бюджетное управление предприятием	Текущий контроль	Лекция. Этапы постановки бюджетирования в организации. Бюджетный цикл. Функции и задачи структурных подразделений в бюджетном процессе. Положение о бюджетном планировании в организации. Использование программных продуктов. Практическое занятие. Деловая ситуация «Определение финансовой структуры и форматов бюджетов ЦФО». Самостоятельная работа. Теоретическая подготовка: изучение материала лекционных занятий.	Доклад с презентацией Тест Кейс Диспут Задания Реферат коллоквиум	Письменная устная
Тема 7 Бюджетный контроль и управление по отклонениям	Текущий контроль	Лекция. Содержание и функции современной системы управления. Организация планирования и контроль выполнения плановых показателей. Оперативный и текущий контроль исполнения бюджетов на основе первичных документов и форм управленческого учета. Практическое занятие. Деловая ситуация «Разработка системы контроля». Мини-кейс «Анализ влияния отклонений на финансовые результаты». Самостоятельная работа. Теоретическая подготовка: изучение материала лекционных занятий.	Доклад с презентацией Тест Кейс Диспут Задания Реферат коллоквиум	Письменная Устная
Все темы и разделы:	Промежуточная аттестация	Обобщенные результаты обучения по овладению теоретическими знаниями и практическими навыками	Т – тест (1-30)	Письменная

3. ПОКАЗАТЕЛИ И КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ

Оценка знаний, умений, владений выражается в пятибалльной системе.

Таблица 3.1 – Текущий контроль

№ п/п	Виды работ	Критерии оценивания			
		Неудовлетворительно (2 балла)	Удовлетворительно (3 балла)	Хорошо (4 балла)	Отлично (5 баллов)
1	Работа на лекциях	Отсутствие участия студента в работе на занятии	Единичное высказывание	Высказывание суждений, активное участие в работе на занятии	Высказывание неординарных суждений, активное участие в работе на занятии
2	Работа на практических занятиях, решение общих	Отсутствие участия в обсуждении, решении,	Единичное высказывание, решение ошибками	Высказывание суждений, активное участие в ходе решения,	Высказывание неординарных суждений, активное участие в ходе решения, правильное

	практических задач	неправильное решение		правильное решение с отдельными замечаниями	решение без ошибок
3	Работа на практических занятиях, решение индивидуальных практических задач	Отсутствие участия в обсуждении, решении, неправильное решение	Единичное высказывание, решение с ошибками	Высказывание суждений, активное участие в ходе решения, правильное решение с отдельными замечаниями	Высказывание неординарных суждений, активное участие в ходе решения, правильное решение без ошибок

Критерии оценивания формулируются для каждой компетенции и отражают деятельность обучающегося, поддающуюся измерению.

Таблица 3.2 – Обобщенные критерии оценивания освоения компетенции

Неудовлетворительно (2 балла)	Удовлетворительно (3 балла)	Хорошо (4 балла)	Отлично (5 баллов)
Компетенция не освоена. Обучающийся не показывает знания, входящие в состав компетенции, не понимает их необходимость и не может их применять	Компетенция освоена. Обучающийся показывает общие знания, входящие в состав компетенции, имеет представление об их применении, умение извлекать и использовать основную (важную) информацию из полученных знаний	Компетенция освоена. Обучающийся показывает полноту знаний, демонстрирует умения и навыки решения типовых задач	Компетенция освоена. Обучающийся показывает глубокие знания, демонстрирует умения и навыки решения сложных задач, умение принимать решения, создавать и применять документы, связанные с профессиональной деятельностью; способен самостоятельно решать проблему/задачу на основе изученных методов, приемов и технологий.

4. ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТА

Таблица 4.1 – Шкала критериев оценивания компетенций

Оценка	Содержание
Неудовлетворительно (2 балла)	Демонстрирует непонимание проблемы, не восприятие материала. Работа незакончена и/или это плагиат
Удовлетворительно (3 балла)	Демонстрирует частичное понимание проблемы. Большинство требований, предъявляемых, к заданию выполнены. Владение элементами заданного материала. В основном выполненный материал понятен и носит целостный характер
Хорошо (4 балла)	Демонстрирует значительное понимание проблемы обозначенной дисциплиной. Все требования, предъявляемые к заданию выполнены. Содержание выполненных заданий раскрыто и рассмотрено с разных точек зрения
Отлично (5 баллов)	Демонстрирует полное понимание проблемы. Все требования, предъявляемые к заданию выполнены. Продемонстрировано уверенное владение материалом дисциплины. Выполненные задания носят целостный характер, выполнены в полном объеме, структурированы, представлены различные точки зрения, продемонстрирован творческий подход

Шкалы оценивания и процедуры оценивания результатов обучения по дисциплине регламентируются Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по программам высшего образования.

5. ПЕРЕЧЕНЬ ЗАДАНИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

5.1. ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ:

Таблица - 5.1 Перечень заданий текущего контроля и их наименование(пример)

Наименование оценочных средств	Содержание задания

Доклад с презентацией	1. Возможности программных продуктов для автоматизации бюджетирования. 2. Основные этапы внедрения автоматизированной системы бюджетирования на предприятии. 3. Использование систем класса ERP для постановки бюджетного процесса. 4. Эволюция инструментов бюджетирования: от электронных таблиц к современным платформам. Преимущества и скрытые сложности автоматизации бюджетирования в организации
коллоквиум	Вариант 1 Вопросы для устного опроса 1. Что такое планирование на предприятии? • Ответ: Это процесс определения целей деятельности предприятия и разработки мероприятий по их достижению, включая распределение необходимых ресурсов 2. Каково главное назначение планирования? • Ответ: Обеспечить целенаправленное и эффективное развитие предприятия, предвидеть будущие результаты и минимизировать риски. 3. Что такое финансовое планирование? • Ответ: Это процесс определения будущих финансовых целей предприятия и разработки планов по формированию и использованию денежных средств. 4. Назовите основное назначение финансового планирования. • Ответ: Обеспечить предприятие необходимыми финансовыми ресурсами для его деятельности и определить пути эффективного их использования.
реферат	1. Интегрированность финансовой модели 2. Учетная политика и классификация затрат в финансовой модели бюджетирования 3. Мониторинг исполнения бюджетов 4. Формы и виды финансового контроля 5. Управление по отклонениям 6. Гибкие бюджеты как инструмент финансового контроля.
кейс	1. Личные финансы Избавление от долгов и накопления: Семья с доходом 120000 руб./мес. имела 3 кредита с общей нагрузкой 45000 руб./мес. Решение: Рефинансирование под более низкий процент, метод «снежного кома» (погашение самого мелкого долга) и внедрение правила откладывать 10% дохода до трат. Результат: долги закрыты за 18 месяцев, сформирована подушка безопасности. Крупная покупка (недвижимость): Молодой специалист с доходом 150000 руб. планировал купить квартиру за 10 млн руб. Решение: Разработка финансового плана, сокращение импульсивных трат и инвестирование свободных средств в консервативные инструменты (ОФЗ, вклады). Результат: накоплен первоначальный взнос 20% за 3 года. 2. Корпоративные финансы Увеличение прибыли в малом бизнесе: Владелец стоматологической клиники жаловался на кассовые разрывы, несмотря на высокую выручку. Решение: Внедрение управленческого учета, разделение личных и корпоративных денег, бюджетирование фонда оплаты труда и закупок. Результат: устранение кассовых разрывов, рост чистой прибыли на 25% в первый же квартал. Масштабирование производственной компании: Рост продаж был, но свободных денег на закупку оборудования не хватало. Решение: Составление прогноза движения денежных средств (ДДС) и расчет инвестиционной модели. Результат: привлечение кредита на выгодных условиях и покупка нового оборудования с ростом производственных мощностей на 40%
диспут	1. Что является объектом финансового планирования на предприятии? • Ответ: Денежные фонды и финансовые ресурсы предприятия, их формирование и использование. 2. Какие виды планов обычно включает в себя система финансового планирования? • Ответ: Стратегические (долгосрочные), текущие (среднесрочные) и оперативные (краткосрочные) финансовые планы. 3. Что понимается под финансовой стратегией предприятия? • Ответ: Долгосрочный курс финансового развития, определяющий основные цели и способы их достижения. 4. Для чего необходим оперативный финансовый план (бюджет)? • Ответ: Для управления денежными потоками и обеспечения платежеспособности предприятия в краткосрочном периоде.
задания	Задание 1. Годовой объем производства – 3600 ед. Норма расхода материала на единицу – 5 кг. Цена за кг – 100 руб. Норма запаса сырья – 10 дней. Рассчитайте норматив запасов сырья в рублях. о Расчет: Однодневный расход = $(3600 * 5 * 100) / 360 = 5000$ руб./день. Норматив = $5000 * 10 = 50\,000$ руб.

	Задание 2. В результате оптимизации длительность оборота сократилась с 60 до 54 дней. Среднегодовая выручка – 3,6 млн руб. Рассчитайте сумму высвобожденных средств. о Расчет: Сокращение длительности = 6 дней. Однодневная выручка = $3\,600\,000 / 360 = 10\,000$ руб. Сумма высвобождения = $10\,000 * 6 = 60\,000$ руб.
Тест	1. Что из перечисленного является основной целью планирования на предприятии? а) Контроль над сотрудниками б) Обеспечение стабильности и развития предприятия в) Увеличение количества отчетов г) Снижение качества продукции 2. Финансовое планирование – это процесс: а) Случайного распределения денежных средств б) Определения будущих доходов, расходов и финансовых результатов в) Учета только текущих операций г) Оптимизации налогообложения любыми способами

5.2 КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ ТЕКУЩЕЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Первая контрольная точка - в форме доклада (письменная).

Темы докладов: Темы докладов с презентацией

1. Возможности компьютерных программных продуктов, включающих функциональный блок бюджетирования
2. Автоматизация процессов бюджетирования
3. Внедрение бюджетной модели на базе ERP-систем
4. Автоматизация бюджетирования: от Excel к искусственному интеллекту. Эволюция подходов.
5. Ключевые выгоды и скрытые риски автоматизации бюджетирования в компании
6. Сравнительный анализ облачных решений для автоматизации бюджетирования
7. Сценарное планирование и анализ «что-если» в автоматизированной системе. Инструмент для управления в условиях неопределенности
8. Успешное внедрение системы автоматизации бюджетирования в компании
9. Нейросети в бюджетировании: автоматическое выявление аномалий и прогнозирование.
10. Бюджетирование в реальном времени (Real-Time Budgeting) как следующий этап эволюции

Методические рекомендации:

Обучающийся может подготовить не более пяти докладов с презентацией. Критерии оценки одного доклада с презентацией: 5 баллов выставляется обучающемуся, если он перечисляет все существенные характеристики обозначенного в вопросе предмета и возможные варианты дальнейшего развития решения проблемы, если это возможно; 4 балла, если студент раскрыл только часть основных положений вопроса, продемонстрировал неточность в представлениях о предмете вопроса; 3 балла, если студент обозначил общую траекторию ответа, но не смог конкретизировать основные компоненты; 2 балла, если студент не продемонстрировал знаний основных понятий, представлений об изучаемом предмете.

Методические указания по написанию доклада с презентацией. Требования, предъявляемые к докладу с презентацией:

1. Объем доклада не должен превышать 5-8 страниц. Печать производится через 1,5 интервала, размер шрифта 14, с выравниванием по ширине. Левое поле листа 30 мм, правое – 10 мм, верхнее – 20 мм, нижнее 20 мм. Текст должен оформляться абзацами с отступом 1,25 см.
2. Эссе должно восприниматься как единое целое, идея должна быть ясной и понятной.
3. Необходимо писать коротко и ясно. Эссе не должно содержать ничего лишнего, должно включать только ту информацию, которая необходима для раскрытия вашей позиции, идеи.
4. Доклад должно иметь грамотное композиционное построение, быть логичным, четким по структуре.
5. Каждый абзац доклад должен содержать только одну основную мысль.
6. Доклад должен показывать, что его автор знает и осмысленно использует теоретические понятия, термины, обобщения, мировоззренческие идеи.
7. Доклад должен содержать убедительную аргументацию заявленной по проблеме позиции.

контрольная точка - в форме теста (письменная).

Тесты

Название темы дисциплины	Пример теста
Содержание и задачи финансового планирования на предприятии	1. Эффективность финансового планирования обеспечивается: а) точным прогнозом определяющих факторов; б) рассмотрением альтернативных вариантов планов; в) контролем за реализацией; г) не одним из этих условий; д) всеми перечисленными условиями. 2. Что является основой формирования финансовых планов: а) распределение финансовых ресурсов организации; б) определение стоимостных пропорций; в) долгосрочные цели, определяемые в ходе стратегического планирования; г) определение статистических моделей, учитывающих взаимосвязь факторов планирования. 3. Что относят к специфическим методам финансового планирования? а) принцип непрерывности; б) принцип рентабельности капиталовложений; в) принцип координации; г) принцип сбалансированности рисков; д) принцип гибкости.
Бюджетирование как инструмент финансового планирования	1. Перечислите положения, которые отражают назначение бюджетирования: а) обеспечение обоснованности выделения финансовых ресурсов по отдельным сегментам бизнеса; б) создание быстрорастущего бизнеса; в) обеспечение взаимосвязи достижимых целей организации; г) укрепление финансовой дисциплины; д) обеспечение роста эффективности использования финансовых ресурсов. 2. Что не входит в архитектуру бюджетного управления? а) финансово-экономические показатели; б) классификатор объекта бюджетирования; в) определение круга участников процесса бюджетирования; г) бизнес-процессы организации. 3. Что предполагает необходимое бюджетирование? а) регулярное планирование всех реализуемых предприятием функций (видов деятельности); б) на предприятии регулярно составляется ровно столько операционных бюджетов, сколько нужно для расчета итоговых финансовых бюджетов; в) предприятие осуществляет только финансовое планирование, т.е. составляются только три финансовых бюджета.
Проблемы бюджетирования в организациях	1. Какие интегрирующие параметры должна содержать финансовая модель: а) полный набор центров ответственности; б) наличие хотя бы двух бюджетов; в) полный набор типов бюджетов; г) наличие трех финансовых бюджетов; д) сквозная связь показателей во всех бюджетах. 2. Что определяет схема мотивации ЦФО: а) алгоритм расчета фонда материального поощрения; б) алгоритм расчета фонда заработной платы; в) алгоритм расчета фондовооруженности; г) алгоритм расчета фонда потребления. 3. По каким причинам финансовая дирекция может некачественно выполнять свои функции: а) отсутствие финансовой ответственности за исполнение бюджетов; б) отсутствие материальной заинтересованности финансовой дирекции; в) пассивное участие генерального директора в процессе бюджетирования; г) отсутствие четкого регламента.
Операционные бюджеты и их взаимосвязь с основными финансовыми бюджетами	1. Назовите объект бюджетирования, информацию о котором содержит бюджет производства: а) основные бизнес-процессы; б) финансово-экономические показатели в области продаж продукции; в) информацию, относящуюся к оценке производственных расходов; г) информацию об объемах производства в натуральных показателях. 2. Бюджет производственных расходов содержит: а) экономические показатели производственного процесса, связанные со стоимостным фактором; б) показатели, позволяющие управлять как объемной частью закупок, так и ценовым фактором; в) показатели, позволяющие контролировать состояние производственных мощностей.

	3. Какой показатель рассчитывается как произведение всего объема выпущенной продукции, умноженное на трансфертные цены (средние цены отгрузки), из которого вычитаются производственные расходы и результаты делятся на все активы, задействованные при выполнении бизнес-процесса «производство»? а) рентабельность коммерческих активов; б) рентабельность производственных активов; в) процент выполнения производственных нормативов; г) производственная себестоимость.
Финансовое бюджетирование	1.Бюджет доходов и расходов позволяет управлять эффективностью организации, которая измеряется такими показателями как: а) прибыль; б) платежеспособность; в) рентабельность; г) ликвидность; д) финансовая устойчивость. 2.Какая статья формата БДДС образуется, если сопоставить все поступления денежных средств и их использование за один и тот же период? а) кассовый рост или уменьшение; б) возврат кредитов и займов; в) выручка от реализации товаров, продукции, услуг – всего 3.Что означает понятие финансового дефицита? а) нехватка денежных средств в кассе предприятия; б) отрицательное сальдо денежных потоков; в) падение показателей текущей платежеспособности; г) нет средств для выполнения инвестиционного бюджета; д) не планируется профицитный бюджет.
Бюджетное управление предприятием	1.При постановке бюджетирования сначала определяются: а) форматы и регламенты; б) активы и пассивы; в) доходы и расходы; г) нормативы расходов в виде доли в цене продукции или объеме продаж в стоимостном выражении. 2.При разработке финансовой модели бюджетирования необходимо учитывать: а) основные ограничивающие факторы, влияющие на бизнес предприятия; б) переменные и постоянные расходы; в) доли отдельных видов затрат в себестоимости продукции; г) нет правильного ответа
Бюджетный контроль и управление по отклонениям	1.Что представляет собой контроль с обратной связью? а) сравнение желаемых результатов с бюджетными; б) сравнение бюджетных и целевых показателей; в) сравнение бюджетных и фактических результатов. 2.Назовите два подхода, которые используются при определении значимости отклонений: а) по относительной величине; б) экспертный подход; в) статистический подход; г) в процентах к бюджету; д) по абсолютной величине.

Инструкция по выполнению. Выбрать один правильный ответ

Критерии оценивания: • 5 баллов выставляется, если обучающийся ответил правильно на 100-85% заданий теста; • 4 балла выставляется, если обучающийся ответил на 84-69 % заданий; • 3 балла выставляется, если обучающийся ответил на 68-50% заданий; 2 балла выставляется, если обучающийся ответил менее, чем на 50 % заданий.

Контрольная точка в форме диспута (устная).

1. Что такое бюджет предприятия в системе финансового планирования?

• Ответ: Это оперативный финансовый план, отражающий поступления и расходования денежных средств по отдельным видам деятельности на определенный период.

2. Какова роль прогнозирования в финансовом планировании?

• Ответ: Прогнозирование позволяет предвидеть возможные финансовые результаты и состояние предприятия в будущем, являясь основой для разработки планов.

3. Что включает в себя процесс контроля в системе финансового планирования?

• Ответ: Сравнение фактических финансовых показателей с плановыми, анализ отклонений и выработку корректирующих мероприятий.

4. Назовите одну из ключевых проблем, которую помогает решить финансовое планирование.

• Ответ: Предотвращение нехватки денежных средств (дефицита ликвидности) для обеспечения бесперебойной деятельности.

Критерии оценивания:

Представление точки зрения. Оценивается чёткость речи, использование заметок, убедительность предложений, а также владение собой: непринуждённость, установление зрительного контакта с аудиторией, уважительное отношение к оппонентам.

Стратегия выступления. Оценивается организация речи и риторика: тщательность и целенаправленность аргументации, использование времени, убедительные формулировки.

Содержание. Оценивается качество доказательств и эффективность опровержений. Например, логическая и фактическая обоснованность аргументов, защита от контраргументов.

Командная работа. Оценивается сплочённость команды, их поведение: хорошая ли работа вместе, проявление уважения к оппонентам.

Обмен мнениями. Оценивается, предлагали ли участники конструктивные советы оппонентам, с какой вежливостью они делились отзывами.

Глубина поставленных и рассмотренных вопросов. Также важно оценить, насколько верными были ответы и качество этих ответов.

Активность и глубина подготовки отдельных подгрупп, участников и занятия в целом.

Контрольная точка - в форме заданий (устная).

Контрольные задания

Рассчитайте рентабельность активов (ROA), если средняя стоимость активов за период равна 2 500 000 руб., а чистая прибыль — 400 000 руб

Решение:

$$ROA = \text{Чистая прибыль} / \text{Активы} = 400\,000 / 2\,500\,000 = 0,16 \text{ или } 16\%.$$

Ответ: 16%.

Используя двухфакторную модель Дюпона, разложите ROA на составляющие. Выручка = 10 000 000 руб., Чистая прибыль = 1 000 000 руб., Средние активы = 5 000 000 руб

Решение:

1. $ROS = \text{Чистая прибыль} / \text{Выручка} = 1\,000\,000 / 10\,000\,000 = 0,1 \text{ (10\%)}$.

2. $\text{Оборачиваемость Активов} = \text{Выручка} / \text{Активы} = 10\,000\,000 / 5\,000\,000 = 2 \text{ (оборота)}$.

3. $ROA = ROS * \text{Оборачиваемость Активов} = 10\% * 2 = 20\%$.

Проверка: $ROA = 1\,000\,000 / 5\,000\,000 = 20\%$. Верно.

Ответ: $ROA = 20\%$, в т.ч. за счет рентабельности продаж 10% и оборачиваемости активов 2

Рассчитайте эффект финансового рычага (левериджа) как разницу между ROE и ROA. $ROA = 15\%$, Активы = 4 000 000 руб., Собственный капитал = 2 000 000 руб.

Решение:

1. $\text{Заемный капитал} = \text{Активы} - \text{Собственный капитал} = 4\,000\,000 - 2\,000\,000 = 2\,000\,000 \text{ руб.}$

2. $\text{Финансовый рычаг} = \text{Активы} / \text{СК} = 4\,000\,000 / 2\,000\,000 = 2$.

3. $ROE = ROA * \text{Финансовый рычаг} = 15\% * 2 = 30\%$.

4. $\text{Эффект финансового рычага} = ROE - ROA = 30\% - 15\% = 15\%$.

Ответ: Эффект финансового рычага составил 15%.

Компания ставит цель увеличить ROE с 18% до 25%. Текущие показатели: $ROS=6\%$, Оборачиваемость Активов=1,5, Финансовый рычаг=2,0. За счет какого фактора проще всего достичь цели, если максимально возможный рост каждого фактора: $ROS +2\%$, Оборачиваемость $+0,3$, ФР $+0,5$?

Решение:

1. Рассчитаем новые значения ROE при изменении каждого фактора по отдельности:

- о Рост ROS: $(6\%+2\%) * 1,5 * 2,0 = 8\% * 3 = 24\%$.
- о Рост Оборачиваемости: $6\% * (1,5+0,3) * 2,0 = 6\% * 1,8 * 2 = 21,6\%$.
- о Рост Фин. Рычага: $6\% * 1,5 * (2,0+0,5) = 6\% * 1,5 * 2,5 = 22,5\%$.
- 2. Сравним с целевым значением (25%):
- о Рост ROS дает 24% (близко к цели).
- о Рост оборачиваемости дает 21,6%.
- о Рост финансового рычага дает 22,5%.

Ответ: Наиболее эффективным является увеличение рентабельности продаж (ROS), так как это дает значение ROE, наиболее близкое к целевым 25%. Для точного достижения цели потребуется комбинация мер (например, небольшой рост ROS и одного из других факторов).

Контрольные задания

Условие: Выручка организации — 1 200 000 руб. Себестоимость проданных товаров — 700 000 руб.

Управленческие расходы — 150 000 руб., коммерческие — 100 000 руб. Получены проценты к уплате в сумме 15 000 руб. Ставка налога на прибыль — 20%.

Рассчитайте: а) Валовую прибыль; б) Прибыль от продаж; в) Чистую прибыль.

Решение:

а) Валовая прибыль = $1\,200\,000 - 700\,000 = 500\,000$ руб.

б) Прибыль от продаж = $500\,000 - 150\,000 - 100\,000 = 250\,000$ руб.

в) Прибыль до налогообложения = $250\,000 - 15\,000 = 235\,000$ руб.

Чистая прибыль = $235\,000 - (235\,000 * 0,2) = 188\,000$ руб.

Ответ: а) 500 000 руб.; б) 250 000 руб.; в) 188 000 руб.

Условие: За отчетный период было выпущено 1500 единиц продукции. Затраты на основные материалы — 300 000 руб., заработная плата основных рабочих — 180 000 руб., общепроизводственные расходы — 120 000 руб., общехозяйственные расходы — 200 000 руб. Рассчитайте полную себестоимость всей продукции.

Решение:

Производственная себестоимость = $300\,000 + 180\,000 + 120\,000 = 600\,000$ руб.

Полная себестоимость = $600\,000 + 200\,000 = 800\,000$ руб.

Ответ: 800 000 руб.

Условие: Постоянные затраты предприятия — 400 000 руб. Цена за единицу — 200 руб. Переменные затраты на единицу — 120 руб. Найдите точку безубыточности в единицах.

Решение:

Маржинальная прибыль на единицу = $200 - 120 = 80$ руб.

Точка безубыточности = $400\,000 / 80 = 5\,000$ единиц.

Ответ: 5 000 единиц.

Условие: Текущая цена изделия — 150 руб., переменные затраты на единицу — 100 руб., постоянные затраты — 300 000 руб. Планируется повышение цены на 10%. На сколько процентов можно допустить снижение объема продаж, чтобы прибыль не уменьшилась?

Решение:

Исходная маржинальная прибыль на единицу: $150 - 100 = 50$ руб.

Новая цена: $150 * 1,1 = 165$ руб.

Новая маржинальная прибыль на единицу: $165 - 100 = 65$ руб.

Соотношение объемов: $50X = 65Y \rightarrow Y/X = 50/65 \approx 0,769$.

Снижение объема = $(1 - 0,769) * 100\% \approx 23,1\%$.

Ответ: на 23,1%.

Контрольные задания

Условие: Выручка компании составила 800 000 руб. Себестоимость проданной продукции — 450 000 руб.

Коммерческие расходы — 70 000 руб., управленческие — 90 000 руб. Прочие расходы — 20 000 руб. Ставка налога на прибыль — 20%.

Рассчитайте: а) Валовую прибыль; б) Прибыль от продаж; в) Чистую прибыль.

Решение:

а) Валовая прибыль = $800\,000 - 450\,000 = 350\,000$ руб.

б) Прибыль от продаж = $350\,000 - 70\,000 - 90\,000 = 190\,000$ руб.

в) Прибыль до налогообложения = $190\,000 - 20\,000 = 170\,000$ руб.

Чистая прибыль = $170\,000 - (170\,000 * 0,2) = 136\,000$ руб.

Ответ: а) 350 000 руб.; б) 190 000 руб.; в) 136 000 руб.

Условие: Предприятие произвело 2000 единиц продукции. Прямые материальные затраты — 400 000 руб., прямая заработная плата — 250 000 руб., общепроизводственные расходы — 150 000 руб., общехозяйственные расходы — 180 000 руб.

Рассчитайте производственную себестоимость всей продукции.

Решение:

Производственная себестоимость = 400 000 + 250 000 + 150 000 = 800 000 руб.

Ответ: 800 000 руб.

Условие: Постоянные затраты — 300 000 руб. Цена за единицу — 150 руб. Переменные затраты на единицу — 90 руб. Рассчитайте точку безубыточности в единицах.

Решение:

Маржинальная прибыль на единицу = 150 - 90 = 60 руб.

Точка безубыточности = 300 000 / 60 = 5 000 единиц.

Ответ: 5 000 единиц.

Условие: Компания продает товар по цене 80 руб. за штуку. Переменные затраты на единицу — 50 руб.

Постоянные затраты — 180 000 руб. Для стимулирования спроса цена снижается на 5 руб. На сколько процентов должен вырасти объем продаж, чтобы прибыль осталась неизменной?

Решение:

Исходная маржинальная прибыль на единицу: 80 - 50 = 30 руб.

Новая маржинальная прибыль на единицу: (80 - 5) - 50 = 25 руб.

Соотношение объемов: $30X = 25Y \rightarrow Y/X = 30/25 = 1,2$.

Рост объема = $(1,2 - 1) * 100\% = 20\%$.

Ответ: на 20%.

Контрольные задания

Условие: Выручка предприятия от реализации продукции составила 500 000 руб. Себестоимость реализованной продукции – 300 000 руб. Коммерческие расходы – 40 000 руб., управленческие расходы – 60 000 руб. Проценты к получению – 10 000 руб. Налог на прибыль – 20%.

Рассчитайте: а) Валовую прибыль; б) Прибыль от продаж; в) Чистую прибыль.

Решение:

а) Валовая прибыль = Выручка - Себестоимость = 500 000 - 300 000 = 200 000 руб.

б) Прибыль от продаж = Валовая прибыль - Коммерческие расходы - Управленческие расходы = 200 000 - 40 000 - 60 000 = 100 000 руб.

в) Прибыль до налогообложения = Прибыль от продаж + Проценты к получению = 100 000 + 10 000 = 110 000 руб.

Чистая прибыль = Прибыль до налогообложения - Налог на прибыль (20%) = 110 000 - (110 000 * 0.2) = 88 000 руб.

Ответ: а) 200 000 руб.; б) 100 000 руб.; в) 88 000 руб.

Условие: Предприятие выпустило 1000 единиц продукции. Затраты на основные материалы – 150 000 руб., заработная плата основных рабочих – 100 000 руб., общепроизводственные расходы – 50 000 руб., общехозяйственные расходы – 80 000 руб., коммерческие расходы – 20 000 руб.

Рассчитайте: а) Производственную себестоимость всей продукции; б) Полную себестоимость всей продукции.

Решение:

а) Производственная себестоимость = Материалы + Зарплата основных рабочих + Общепроизводственные расходы = 150 000 + 100 000 + 50 000 = 300 000 руб.

б) Полная себестоимость = Производственная себестоимость + Общехозяйственные расходы + Коммерческие расходы = 300 000 + 80 000 + 20 000 = 400 000 руб.

Ответ: а) 300 000 руб.; б) 400 000 руб.

Условие: Постоянные затраты предприятия – 120 000 руб. Цена реализации за единицу – 50 руб. Переменные затраты на единицу – 30 руб.

Рассчитайте, сколько единиц продукции необходимо продать, чтобы достичь точки безубыточности.

Решение:

Маржинальная прибыль на единицу = Цена - Переменные затраты на единицу = 50 - 30 = 20 руб.

Точка безубыточности в единицах = Постоянные затраты / Маржинальная прибыль на единицу = 120 000 / 20 = 6 000 единиц.

Ответ: 6 000 единиц.

Условие: Предприятие продает продукцию по цене 100 руб. за штуку. Переменные затраты на единицу – 60 руб.

Постоянные затраты – 200 000 руб. Руководство рассматривает возможность снижения цены на 10% для стимулирования спроса. На сколько процентов должен вырасти объем продаж в натуральном выражении, чтобы прибыль осталась на прежнем уровне?

Решение:

1. Исходная прибыль (примем объем за X штук):

Прибыль = $(100 - 60) * X - 200 000 = 40X - 200 000$.

2. Новая цена: $100 \cdot 0,9 = 90$ руб.

Новая маржинальная прибыль на единицу: $90 - 60 = 30$ руб.

3. Новая прибыль (при новом объеме Y штук):

Прибыль = $30Y - 200\,000$.

4. Приравниваем прибыли (чтобы она осталась прежней):

$40X - 200\,000 = 30Y - 200\,000$

$40X = 30Y$

$Y/X = 40/30 \approx 1,333$

Таким образом, новый объем Y должен составить 133,3% от старого объема X.

Рост объема = $133,3\% - 100\% = 33,3\%$.

Ответ: Объем продаж должен вырасти на 33,3%.

Контрольные задания

1. **Условие:** Первоначальные инвестиции — 500 000 руб. Денежные потоки: 200 000, 250 000, 300 000 руб. Рассчитайте срок окупаемости.

Решение:

- Конец года 1: 200 000 руб.

- Конец года 2: 450 000 руб.

- Конец года 3: 750 000 руб.

Срок окупаемости = $2 + (500\,000 - 450\,000)/300\,000 = 2,17$ года

Ответ: 2,17 года

2. **Условие:** Инвестиции — 600 000 руб. Ставка дисконтирования — 15%. Денежные потоки: 250 000, 300 000, 350 000 руб. Рассчитайте NPV.

Решение:

$NPV = 250\,000/1,15 + 300\,000/1,3225 + 350\,000/1,5209 - 600\,000$

$NPV = 217\,391 + 226\,843 + 230\,187 - 600\,000 = 74\,421$ руб.

Ответ: 74 421 руб.

3. **Условие:** Оборудование стоимостью 900 000 руб. имеет срок службы 7 лет. Рассчитайте годовую амортизацию.

Решение:

Годовая амортизация = $900\,000 / 7 = 128\,571$ руб.

Ответ: 128 571 руб.

4. **Условие:** Прибыль до налогов и амортизации — 1 200 000 руб. Амортизация — 150 000 руб. Ставка налога — 20%. Рассчитайте экономию по налогу на прибыль.

Решение:

Экономия = $150\,000 \times 0,2 = 30\,000$ руб.

Ответ: 30 000 руб.

Критерии оценивания. «отлично» – студент правильно выполнил задание. Показал отличные владения навыками применения полученных знаний и умений при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. Ответил на все дополнительные вопросы; «хорошо» – студент выполнил задание с небольшими неточностями. Показал хорошие владения навыками применения полученных знаний и умений при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. Ответил на большинство дополнительных вопросов; «удовлетворительно» – студент выполнил задание с существенными неточностями. Показал удовлетворительное владение навыками применения полученных знаний и умений при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. При ответах на дополнительные вопросы было допущено много неточностей; «неудовлетворительно» – при выполнении задания студент продемонстрировал недостаточный уровень владения умениями и навыками при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. При ответах на дополнительные вопросы было допущено множество неточностей

Контрольная точка в форме коллоквиума (устная).

Вопросы для коллоквиума

В чем состоит главная цель регулярного менеджмента?

Ответ: Главная цель — обеспечить предсказуемость, устойчивость и рентабельность текущих бизнес-процессов. Он нацелен на то, чтобы один и тот же процесс (например, производство детали или обработка заявки клиента) выполнялся одинаково качественно, в срок и с минимальными затратами раз за разом.

Чем регулярный менеджмент отличается от стратегического?

Ответ: Стратегический менеджмент отвечает на вопрос "Куда мы идем?" (например, выход на новые рынки, запуск инновационного продукта). Регулярный менеджмент отвечает на вопрос "Как мы эффективно работаем сегодня?", обеспечивая реализацию этой стратегии через отлаженные ежедневные операции.

Как связаны между собой планирование и контроль?

Ответ: Планирование задает цели и стандарты ("что должно быть"), а контроль проверяет, достигнуты ли они ("что есть на самом деле"). Без контроля план становится просто списком пожеланий, а без плана контролировать нечего, так как нет эталона для сравнения.

1. Назовите три ключевых инструмента регулярного менеджмента.

Ответ: Стандартизация операций, бюджетирование, плановые совещания (летучки), регламентация процессов, система KPI. (Называются любые три).

2. Почему регулярный менеджмент часто называют «операционным»?

Ответ: Потому что он сфокусирован на ежедневной, рутинной операционной деятельности предприятия, обеспечивая ее эффективность и надежность.

3. Что такое «план-фактный анализ» и какова его роль?

Ответ: Это сравнение плановых показателей с фактически достигнутыми. Его роль — выявить отклонения, проанализировать их причины и принять корректирующие меры.

4. Как регулярный менеджмент способствует снижению затрат?

Ответ: За счет устранения потерь, оптимизации повторяющихся процессов, снижения количества ошибок и брака, а также более эффективного использования ресурсов.

Что такое KPI и как они применяются в регулярном менеджменте?

Ответ: KPI (Key Performance Indicators) — это ключевые показатели эффективности. Это "датчики" на предприятии, которые показывают, насколько хорошо работают процессы. Примеры: "процент выполнения плана продаж", "среднее время обработки заявки", "уровень брака". KPI делают контроль объективным и измеримым.

Типовые вопросы для устного опроса

1. Что такое «стандарт работы» и зачем он нужен?

Ответ: Это документированный и утвержденный лучший способ выполнения определенной операции. Он нужен для обеспечения стабильного качества, сокращения времени на обучение и минимизации ошибок.

2. Какова роль руководителя отдела в системе регулярного менеджмента?

Ответ: Он является ключевым звеном, который обеспечивает выполнение стандартов, проводит плановые совещания, контролирует KPI своих сотрудников и вносит предложения по улучшению процессов.

3. Что означает аббревиатура PDCA?

Ответ: Plan-Do-Check-Act (Планируй-Делай-Проверяй-Действуй). Это циклический метод управления, направленный на непрерывное улучшение процессов.

4. Почему регулярный менеджмент считается основой для реализации стратегии?

Ответ: Потому что стратегические цели достигаются через ежедневную операционную деятельность. Если текущие процессы неэффективны и неуправляемы, стратегия останется лишь на бумаге.

Тема 3. Организация системы финансового планирования на предприятии

Вариант 1 Типовые вопросы для устного опроса

Кто является ключевыми субъектами (внутренними пользователями) системы финансового планирования на предприятии?

Ответ: Ключевыми внутренними субъектами являются:

- Высшее руководство (Совет директоров, Генеральный директор): Утверждают финансовые цели, бюджеты и стратегические планы.
- Финансовый директор (CFO) и финансово-экономический отдел: Координируют весь процесс планирования, консолидируют данные, разрабатывают методологию и предоставляют аналитику.
- Менеджеры центров финансовой ответственности (ЦФО): Руководители подразделений (например, начальник производства, директор по продажам), которые составляют и отвечают за исполнение своих операционных бюджетов.
- Сотрудники планово-экономического и бухгалтерского отделов: Обеспечивают первичными данными для планирования и учета фактического исполнения.

Что такое управленческий учет и чем он отличается от бухгалтерского?

Ответ: Управленческий учет — это система сбора, обработки и предоставления информации для внутренних пользователей (менеджеров) с целью принятия управленческих решений, планирования и контроля. Его ключевые отличия: он не регламентирован государством, ориентирован на будущее (прогнозы), более детализирован и может использовать любые методы, полезные для управления.

Какие конкретно формы бухгалтерской отчетности наиболее важны для планирования и почему?

Ответ:

- Баланс: Показывает структуру активов и пассивов, что необходимо для планирования инвестиций, источников финансирования и оценки финансовой устойчивости.
- Отчет о финансовых результатах (ОФР): Дает исторические данные о доходах, расходах и прибыли, на основе которых строятся прогнозы.
- Отчет о движении денежных средств (ОДДС): Позволяет анализировать денежные потоки, что критически важно для составления бюджета движения денежных средств (кассового плана).

Почему для финансового планирования важно, чтобы бухгалтерский и управленческий учет были согласованы?

Ответ: Согласованность (например, в методологии амортизации или признания выручки) позволяет обеспечить сопоставимость данных. Это делает план-фактный анализ осмысленным и достоверным, так как сравниваются "сопоставимые величины". Разнобой в учетных политиках приводит к искажению анализа и неверным выводам.

Вариант 2 Типовые вопросы для устного опроса

1. Какие виды финансовых планов составляются на предприятии в зависимости от горизонта планирования?

Ответ: Стратегические (долгосрочные), текущие (среднесрочные, например, годовые) и оперативные (краткосрочные, например, месячные или квартальные) финансовые планы.

2. Что такое «план-фактный анализ» и как часто его следует проводить?

Ответ: Это сравнение запланированных показателей с фактически достигнутыми. Его проводят регулярно, обычно ежемесячно, для оперативного контроля.

3. Какие внутренние факторы влияют на систему финансового планирования предприятия?

Ответ: Организационная структура, квалификация персонала, состояние информационных систем, существующая финансовая политика и корпоративная культура.

4. Какова цель создания методологии финансового планирования на предприятии?

Ответ: Установить единые правила, формы и сроки планирования для всех подразделений, чтобы обеспечить согласованность, сопоставимость и прозрачность процесса.

5. Что относится к основным принципам эффективного финансового планирования?

Ответ: Принципы непрерывности, гибкости, точности, участия исполнителей, а также соответствия планов стратегическим целям компании.

Вариант 3 Типовые вопросы для устного опроса

1. Какие основные этапы включает в себя процесс финансового планирования на предприятии?

Ответ: Прогнозирование финансовых показателей, постановка целей, разработка бюджетов, реализация планов, контроль и анализ отклонений, корректировка планов.

2. Что понимается под финансовой политикой предприятия?

Ответ: Это совокупность принципов, методов и правил, определяющих управление финансами предприятия для достижения его стратегических целей.

3. Какова роль финансового отдела в процессе бюджетирования?

Ответ: Финансовый отдел координирует процесс, разрабатывает методологию, консолидирует данные из подразделений, составляет сводные бюджеты и анализирует их исполнение.

4. Что такое «платежный календарь» и какова его связь с финансовым планированием?

Ответ: Платежный календарь — это оперативный финансовый план на короткий период, который детализирует график поступлений и выплат. Он является инструментом для исполнения бюджета движения денежных средств.

5. Почему важно разделять центры финансовой ответственности?

Ответ: Это позволяет делегировать ответственность за финансовые результаты, повысить управляемость и обоснованность бюджетов, а также усилить контроль на местах.

Вопросы для устного опроса

1. Что такое доходы предприятия?

Ответ: Доходы предприятия — это экономические выгоды в форме поступления денежных средств, иного имущества или погашения обязательств, которые приводят к увеличению капитала. Проще говоря, это все средства, которые компания получает от своей деятельности. Основным источником доходов — выручка от продажи товаров, работ или услуг. Также к доходам могут относиться проценты по вкладам, арендные

платежи и др.

2. В чем разница между расходами и затратами?

Ответ: Часто эти понятия используют как синонимы, но есть нюанс:

- Затраты — это стоимостная оценка ресурсов (материалов, труда, денег), израсходованных на производство и продажу продукции. Они являются "техническим" понятием.

- Расходы — это уменьшение экономических выгод в течение отчетного периода, происходящее в форме оттока или истощения активов или увеличения обязательств. Расходы признаются в отчете о прибылях и убытках, когда они соответствуют полученным доходам (принцип соответствия). Например, купленная партия материалов — это затраты, но расходом она станет только тогда, когда готовая продукция из этих материалов будет продана.

3. Каково основное назначение бюджетирования на предприятии?

целей компании путем эффективного управления ее ресурсами. Конкретные цели:

Ответ:

- Планирование: Формализация целей и разработка путей их достижения.
- Координация: Согласование действий всех подразделений (например, чтобы производство знало планы продаж, а закупки — планы производства).
- Контроль: Сравнение плановых показателей с фактическими и выявление "узких мест".
- Мотивация: Стимулирование сотрудников на выполнение и перевыполнение планов через систему премирования.
- Оценка эффективности: Оценка работы подразделений и менеджеров.

4. Что такое финансовая структура предприятия?

Ответ: Финансовая структура — это структура центров финансовой ответственности (ЦФО). Это "карта" компании, показывающая, кто и за какие финансовые показатели отвечает. Она не всегда совпадает с организационной структурой.

Вопросы для устного опроса

1. Что такое «бюджетный период»?

Ответ: Это временной интервал, на который составляется и в течение которого действует бюджет. Чаще всего это один год с разбивкой по месяцам или кварталам.

2. В чем разница между БДР и БДДС?

Ответ: Бюджет доходов и расходов (БДР) планирует финансовый результат (прибыль/убыток) по методу начисления. Бюджет движения денежных средств (БДДС) планирует поступления и выплаты денежных средств (Cash Flow) кассовым методом.

3. Что означает принцип «снизу вверх» в бюджетном процессе?

Ответ: Это подход, при котором бюджеты первоначально разрабатываются самими подразделениями (ЦФО), а затем консолидируются в общий бюджет компании. Это повышает точность и ответственность исполнителей.

4. Какие основные виды ЦФО вы знаете?

Ответ: Центр затрат (отвечает за затраты), центр доходов (отвечает за выручку), центр прибыли (отвечает за прибыль), центр инвестиций (отвечает за эффективность инвестиций).

Вопросы для устного опроса

1. Что такое «кассовый разрыв» и как бюджет помогает его избежать?

Ответ: Кассовый разрыв — это временная нехватка денежных средств для выполнения текущих платежных обязательств. Бюджет движения денежных средств (БДДС) позволяет прогнозировать такие ситуации и заранее принимать меры (например, взять краткосрочный кредит).

2. Что понимается под «бюджетной дисциплиной»?

Ответ: Это строгое соблюдение утвержденных бюджетных лимитов расходов и графиков поступлений, а также обязательность выполнения бюджетных показателей всеми подразделениями.

3. Каковы последствия отсутствия на предприятии финансовой структуры (ЦФО)?

Ответ: Ответственность за финансовые результаты размыта, невозможно провести качественный план-фактный анализ, бюджетирование превращается в формальность, снижается финансовая дисциплина.

4. Почему бюджет продаж считается одним из самых сложных для составления?

Ответ: Потому что он в значительной степени зависит от внешних, плохо контролируемых факторов: поведения конкурентов, состояния рынка, макроэкономической ситуации, предпочтений клиентов.

Методические рекомендации:

Обучающийся может подготовить не более двух ответов на вопросы к коллоквиуму. Критерии оценивания одного ответа: 5 баллов выставляется обучающемуся, если он перечисляет все существенные характеристики обозначенного в вопросе предмета и возможные варианты дальнейшего развития решения проблемы, если это возможно; 4 балла, если студент раскрыл только часть основных положений вопроса, продемонстрировал неточность в представлениях о предмете вопроса; 3 балла, если студент обозначил общую траекторию ответа, но не смог конкретизировать основные компоненты; 2 балла, если студент не продемонстрировал знаний основных понятий, представлений об изучаемом предмете

Контрольная точка - в форме кейсов (письменная).

Кейсы:

Разбор кейса: Финансовое планирование для успешной женщины с амбициозными целями

Сегодня разберем реальный пример финансового планирования для современной успешной женщины. Этот кейс особенно интересен тем, как важно находить баланс между амбициозными целями и финансовой безопасностью.

Знакомимся:

- Успешная женщина 41 года
- Топ-менеджер в нефтяной компании
- Воспитывает 9-летнего сына
- Разведена
- Доход: 700,000 рублей в месяц
- Текущие накопления: 5,800,000 рублей
- Обязательные расходы: 280,000 рублей в месяц

Основные финансовые цели:

1. Строительство собственного дома (бюджет 80 млн рублей)
2. Обеспечение качественного образования для ребенка (4-5 млн рублей)

Текущие обязательства:

- Ипотека: 90,000 рублей ежемесячно
- Планируемый ипотечный платеж на строительство: требуется 16 млн первоначального взноса

Анализ ситуации и вызовы: Главный вызов в данном кейсе – амбициозный план строительства дома при существующих обязательствах. Планируемый платеж по новой ипотеке (808,000 рублей) превышает текущий доход клиента, что делает проект в текущем виде нереализуемым.

Параметры ипотеки на строительство:

- Стоимость дома: 80,000,000 рублей
- Первоначальный взнос (20%): 16,000,000 рублей
- Сумма кредита: 64,000,000 рублей
- Срок: 30 лет
- Ставка: 15% годовых
- Ежемесячный платеж: примерно 808,000 рублей

Анализ ситуации - Критические моменты:

- Ежемесячный платеж по планируемой ипотеке (808,000 руб.) превышает текущий доход (700,000 руб.)
- Финансовая нагрузка составит более 115% от дохода
- Не остается средств на накопление и текущие расходы

Решение:

1. Корректировка планов по строительству:
 - Уменьшение стоимости проекта до 40-45 млн рублей
 - Увеличение первоначального взноса до 30-40%
 - Рассмотрение поэтапного строительства
2. Создание надежной финансовой базы:
 - Формирование расширенной подушки безопасности (8 месячных расходов)
 - Страхование жизни и здоровья

- Формирование инвестиционного резерва
- 3. План накоплений (распределение свободных 420,000 руб/мес):
 - 250,000 руб - накопление на первый взнос
 - 100,000 руб - инвестиционный резерв
 - 70,000 руб - дополнительный резерв

4. Инвестиционная стратегия:

- Консервативный портфель для накопления на дом (80% облигации)
- Сбалансированный портфель для накопления на образование
- Использование налоговых льгот через ИИС

Ключевые рекомендации:

1. Пересмотреть параметры строительного проекта в сторону более реалистичного бюджета
2. Проработать альтернативные варианты финансирования (созаемщики, специальные программы)
3. Сформировать надежную систему финансовой защиты
4. Использовать налоговые льготы и оптимизацию

Результаты через год:

- Сформированная подушка безопасности
- Работающий инвестиционный портфель
- Накопления на первоначальный взнос
- Четкий план реализации целей

Важные выводы:

Этот кейс отлично иллюстрирует, как важно соблюдать баланс между амбициозными целями и финансовой устойчивостью. Даже при высоком доходе необходимо тщательное планирование и иногда – корректировка первоначальных планов для достижения долгосрочного финансового благополучия.

Грамотное финансовое планирование позволяет не только сохранить текущий уровень жизни, но и уверенно двигаться к достижению крупных финансовых целей, обеспечивая при этом надежную защиту от непредвиденных ситуаций

Критерии оценивания. «отлично» – студент правильно выполнил задание. Показал отличное владения навыками применения полученных знаний и умений при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. Ответил на все дополнительные вопросы; «хорошо» – студент выполнил задание с небольшими неточностями. Показал хорошие владения навыками применения полученных знаний и умений при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. Ответил на большинство дополнительных вопросов; «удовлетворительно» – студент выполнил задание с существенными неточностями. Показал удовлетворительное владение навыками применения полученных знаний и умений при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. При ответах на дополнительные вопросы было допущено много неточностей; «неудовлетворительно» – при выполнении задания студент продемонстрировал недостаточный уровень владения умениями и навыками при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. При ответах на дополнительные вопросы было допущено множество неточностей

ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА РЕФЕРАТОВ

Примерный список тем рефератов:

1. Бюджетно-учетная политика
2. Система нормативной калькуляции
3. Обеспечение системы бюджетного управления
4. Проблемы бюджетирования как инструмента управления
5. Проблемы регламентации бюджетирования
6. Проблемы финансового моделирования
7. Проблемы финансовой структуризации
8. Проблемы организации участников процесса бюджетирования
9. Проблемы постановки бюджетирования
10. Функциональные бюджеты
11. Бюджеты текущих проектов
12. Инвестиционные бюджеты
13. Бюджеты центров финансовой ответственности
14. Назначение финансовых бюджетов и последовательность их разработки

15. Технология разработки функциональных бюджетов для формирования статей финансовых бюджетов
16. Бюджет доходов и расходов, формирование статей
17. Инвестиционный бюджет как база разработки показателей бюджета движения денежных средств
18. Бюджет движения денежных средств, формирование статей
19. Бюджет по балансовому листу, формирование активных и пассивных статей
20. Понятие финансовой модели бюджетирования

Методические рекомендации по написанию реферата, требования к оформлению

Реферат (от лат. *refere* – сообщать) – краткое изложение в письменном виде научно-исследовательской работы студента, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее. Содержание реферата должно быть логичным, а изложение материала должно носить проблемно-тематический характер.

Каждая работа, носящая реферативный характер, должна быть оформлена в соответствии с Государственным Образовательным Стандартом (ГОСТ).

Структура работы:

- титульный лист;
- оглавление;
- введение (указывается актуальность, цель, задачи);
- не менее 3х глав;
- выводы (личное мнение);
- приложения (если есть);
- список используемой литературы.

Каждый новый раздел начинается с новой страницы.

Во введении обязательно должны быть указаны следующие параметры: тема реферата; предмет и объект исследования; цель; задачи; актуальность; методы исследования.

В основной части формулируются ключевые понятия и положения, вытекающие из анализа теоретических источников (точек зрения, моделей, концепций), документальных источников и материалов практики, экспертных оценок по вопросам исследуемой проблемы, а также результатов эмпирических исследований. Реферат носит исследовательский характер, содержит результаты творческого поиска автора.

В заключении (1-2 страницы) подводятся главные итоги авторского исследования в соответствии с целью и задачами реферата делаются выводы или даются практические рекомендации по разрешению исследуемой проблемы.

Требования к оформлению работы:

- объём 15-20 страниц;
- поля – по 2 см сверху и снизу, 3 см – слева, 1,5 см – справа;
- выравнивание текста по ширине;
- номера страниц – внизу страницы, справа; номер на первой странице не указывается;
- шрифт – «Times New Roman»;
- основной текст – 14 кегль, междустрочный интервал – 1,5 (основной текст, между абзацами);
- абзацный отступ – 1,25;
- расстановка переносов не применяется;
- все лишние пробелы убираются, между словами должен быть только один пробел; знаки препинания (за исключением тире) ставятся сразу же за предвещающим его словом без пробела;
- ссылки – затекстовые (вынесенные за текст реферата и оформленные как список использованной литературы в алфавитном порядке), использование автоматических постраничных ссылок не допускается;
- не менее 5 источников;
- ссылки оформляются в соответствии с ГОСТ Р 7.0.100-2018 (приложение 2);
- для связи с текстом порядковый номер библиографической записи из списка литературы указывают в отсылке, которую приводят в квадратных скобках в строку с текстом. Если ссылку приводят на конкретный фрагмент текста, в отсылке указывают порядковый номер и страницы, на которых помещен объект ссылки. Сведения разделяют запятой. Если отсылка содержит сведения о нескольких затекстовых ссылках, группы сведений разделяют знаком точка с запятой.

Критерии оценки реферата. При оценке реферата преподаватель руководствуется следующими критериями: – соответствие содержания текста выбранной теме; – наличие четкой и логичной структуры; – качество аналитической работы, проделанной при написании реферата; 12 – использование адекватных выбранной теме литературных источников; – самостоятельность, невторичность текста; – обоснованность сделанных автором реферата выводов, соответствие их поставленной цели; – отсутствие орфографических, пунктуационных, стилистических, а также фактических ошибок; – соответствие оформления работы предъявляемым требованиям; – сдачи реферата в

установленный срок.

5.3 ПРОМЕЖУТОЧНАЯ АТТЕСТАЦИЯ

Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы **7 семестр**

Итоговый тест (с ответами) для проверки сформированности компетенций

ОПК-4. Способен разрабатывать и принимать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения, планировать и организовывать профессиональную деятельность, осуществлять контроль и учет ее результатов.

1. Установите последовательность этапов бюджетного процесса.

Варианты ответов:

- А. Исполнение бюджета
- В. Планирование доходов и расходов
- С. Анализ отклонений
- Д. Формирование бюджетной структуры
- Е. Утверждение бюджета

Правильный ответ С → А → В → Д → Е

2. Прочитайте текст и выберите правильный ответ Какой класс систем наиболее подходит для комплексной автоматизации бюджетирования в крупной компании?

- а) Локальные таблицы Excel
- б) ERP-системы (например, SAP, 1C)
- в) Текстовый редактор Word
- г) Системы электронного документооборота

Правильный ответ б

1. **3. Прочитайте текст и выберите правильный ответ.** Ускорение оборачиваемости оборотных средств приводит к:

- о а) Увеличению потребности в финансировании
- о б) Высвобождению оборотных средств
- о в) Росту запасов
- о г) Увеличению производственного цикла

Правильный ответ б

4. Прочитайте текст и выберите правильный ответ. Что такое «отклонение» в план-фактном анализе?

- а) Разница между плановым и фактическим показателем
- б) Ошибка в бухгалтерском учете
- в) Стратегическая цель компании
- г) Нормативный показатель

Правильный ответ а

5. Установите последовательность этапов планирования оборотных активов.

Варианты ответов:

- А. Определение норм запасов
- В. Расчет потребности в оборотных средствах
- С. Анализ оборачиваемости
- Д. Утверждение плана финансирования
- Е. Корректировка плана по итогам контроля

Правильный ответ С → А → В → Д → Е

6. Установите соответствие. между термином, приводимым в столбце слева, и высказыванием (или определением) из правого столбца: к каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца.

1	План-фактный анализ	А	Выявление причин отклонений фактических показателей от плановых.
2	Отклонение	Б	Процесс определения степени достижения целей, поставленных в финансовом плане.
3	Анализ исполнения бюджета	В	Разница между плановым и фактическим значением показателя.

4	Внутренний аудит	Г	Оценка финансового состояния и результатов деятельности предприятия по итогам периода.
5	Финансовая отчетность	Д	Независимая оценка достоверности финансовой отчетности.

Правильный ответ 1 → А 3 → Б 2 → В 4 → Г 4- Д5

7. Установите соответствие. между термином, приводимым в столбце слева, и высказыванием (или определением) из правого столбца: к каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца.

Оборотные активы	А	Метод нормирования, при котором норматив рассчитывается исходя из потребности каждого периода.
Норматив запасов	Б	Активы, которые используются в течение одного производственного цикла или года.
Коэффициент оборачиваемости	В	Показатель, рассчитываемый как отношение выручки к средней величине оборотных активов.
Прямой счет	Г	Плановый размер оборотных средств, необходимых для бесперебойной работы.
Длительность оборота	Д	Период времени, в течение которого оборотные средства совершают полный кругооборот.

Правильный ответ 4 → А 1 → Б 3 → В 2 → Г- 5Д

8. Установите последовательность этапов управления денежными потоками.

Варианты ответов:

- А. Составление бюджета движения денежных средств
- В. Анализ денежных потоков
- С. Оптимизация сроков платежей
- Д. Прогноз поступлений и выплат
- Е. Контроль ликвидности

Правильный ответ В → Д → А → С → Е

9. Прочитайте текст и выберите правильный ответ

Какой вид прибыли является объектом оперативного планирования?

- а) Налогооблагаемая прибыль
- б) Валовая прибыль
- в) Чистая прибыль
- г) Маржинальная прибыль

Правильный ответ г

10. Прочитайте текст и выберите правильный ответ Какой тип центров финансовой ответственности (ЦФО) оценивается по выполнению плана по затратам при заданном объеме работ?

- а) Центр инвестиций
- б) Центр прибыли
- в) Центр затрат
- г) Центр выручки

Правильный ответ в

11. Установите правильную последовательность этапов оценки выполнения финансового плана.

Варианты ответов:

- А. Сравнение плановых и фактических показателей
- В. Подготовка отчетности
- С. Выявление причин отклонений
- Д. Формирование управленческих решений
- Е. Планирование корректирующих мероприятий

Правильный ответ: В → А → С → Д → Е

12. Установите правильную последовательность этапов инвестиционного планирования.

Варианты ответов:

- А. Оценка эффективности инвестиций

- В. Формирование инвестиционного портфеля
- С. Поиск и отбор проектов
- Д. Реализация и мониторинг проектов
- Е. Определение инвестиционных целей

Правильный ответ: $E \rightarrow C \rightarrow A \rightarrow B \rightarrow D$

13. Установите последовательность этапов планирования прибыли.

Варианты ответов:

- А. Расчет плановой прибыли
- В. Анализ рентабельности
- С. Определение ценовой политики
- Д. Прогноз объема продаж
- Е. Учет затрат на производство

Правильный ответ $D \rightarrow C \rightarrow E \rightarrow A \rightarrow B$

14. Установите соответствие между термином, приводимым в столбце слева, и высказыванием (или определением) из правого столбца: к каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца.

1	Валовая прибыль	А	Прибыль от всех видов деятельности предприятия до уплаты налога на прибыль.
2	Прибыль от продаж	Б	Разница между выручкой от реализации и полной себестоимостью проданной продукции.
3	Операционная прибыль	В	Разница между выручкой и себестоимостью проданных товаров.
4	Прибыль до налогообложения	Г	Прибыль от основной деятельности, рассчитанная как разница между валовой прибылью и коммерческими/управленческими расходами.
5	Чистая прибыль	Д	Часть прибыли, которая остается в распоряжении предприятия после уплаты всех налогов.

Правильный ответ:

1	2	3	4	5
В	Г	Б	А	Д

15. Прочитайте текст и выберите правильный ответ

Что такое «операционный рычаг» (леверидж)?

- о а) Соотношение заемного и собственного капитала
- о б) Показывает, на сколько процентов изменится прибыль при изменении выручки на 1%
- о в) Коэффициент оборачиваемости активов

г) Норма прибыли на инвестицию

Правильный ответ: б

ОПК-4.3. Осуществляет планово-отчетную работу организации, разработку проектных решений, экономической эффективности работы предприятия

1

- 6 а) Увеличение количества сотрудников
- б) Снижение трудозатрат и времени на подготовку бюджетов
- в) Полное исключение человеческого фактора
- г) Отсутствие необходимости в методологии

Правильный ответ б

1

- о а) Денежный поток от инвестиционной деятельности
- о б) Денежный поток от финансовой деятельности
- о в) Денежный поток от операционной деятельности
- о г) Сальдо денежных потоков

Правильный ответ в

1

8

- а) Бюджет продаж

Прочитайте текст и выберите правильный ответ Что является финальной, обобщающей формой в системе бюджетов?

- б) Бюджет движения денежных средств
- в) Прогнозный баланс
- г) Бюджет коммерческих расходов

Правильный ответ в

1

- а) Рентабельность продаж
- б) Рентабельность собственного капитала (ROE)
- в) Рентабельность активов (ROA)
- г) Рентабельность продукции

Правильный ответ в

2

Установите соответствие между термином, приводимым в столбце слева, и высказыванием (или определением) из правого столбца: к каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца.		
Бюджетный процесс	Б	Финансовый план, отражающий все поступления и выплаты денежных средств.
Бюджет продаж	В	Сводный бюджет, включающий прогнозный отчет о прибылях и убытках и прогнозный баланс.
Бюджет денежных средств	Г	Цикл формирования, согласования, утверждения и контроля исполнения бюджетов.
Генеральный бюджет	Д	Оперативный финансовый план, составленный в разрезе отдельных статей доходов и расходов.

Правильный ответ

1	2	3	4	5
Д	Г	А	Б	В

21. Установите правильное соответствие между термином, приводимым в столбце слева, и высказыванием (или определением) из правого столбца: к каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца.

Денежный поток	А	Разница между поступлениями и выплатами денежных средств за определенный период.
Операционный денежный поток	Б	Поток, связанный с приобретением и продажей внеоборотных активов.
Инвестиционный денежный поток	В	Стратегия управления дебиторской задолженностью, направленная на ускорение поступления платежей.
Финансовый денежный поток	Г	Поток, связанный с привлечением и возвратом кредитов, займов и выплатой дивидендов.
Факторинг	Д	Движение денежных средств, возникающее в результате основной деятельности предприятия.

П

22. Установите правильное соответствие между термином, приводимым в столбце слева, и высказыванием (или определением) из правого столбца: к каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца.

Рентабельность продаж	А	Показатель, характеризующий эффективность использования всех активов предприятия.
Рентабельность активов (ROA)	Б	Отношение прибыли к величине собственного капитала.

Какой показатель рентабельности характеризует эффективность использования всех активов компании?

Рентабельность собственного капитала (ROE)	В	Резерв, связанный с сокращением доли затрат в цене продукции.
Снижение себестоимости	Г	Отношение прибыли от продаж к выручке.
Ускорение оборачиваемости активов	Д	Резерв, позволяющий получить больше выручки с каждого рубля, вложенного в активы.

Правильный ответ

1	2	3	4	5
Г	А	Б	В	Д

23. Установите правильную последовательность шагов по повышению рентабельности.

Варианты ответов:

- А. Внедрение мер по снижению затрат
- В. Анализ факторов рентабельности
- С. Оценка эффективности мероприятий
- Д. Поиск резервов роста прибыли
- Е. Разработка плана повышения рентабельности

Правильный ответ В → Д → Е → А → С

ОПК-4.4. Выбирает инструментальные средства для обработки финансовой, бухгалтерской и иной экономической информации и обосновывать свой выбор

24. Прочитайте текст и выберите правильный ответ

Какой вид финансового плана является основой для разработки операционных бюджетов?

- о а) План закупки канцелярии
- о б) Бюджет движения денежных средств
- о в) План продаж
- о г) Инвестиционный бюджет

Правильный ответ г

25. Прочитайте текст и выберите правильный ответ Какой принцип финансового планирования предполагает корректировку планов в связи с изменением внешних и внутренних условий?

- а) Принцип единства
- б) Принцип гибкости
- в) Принцип точности
- г) Принцип непрерывности

Правильный ответ б

26. Установите правильную последовательность. этапов автоматизации бюджетирования.

Варианты ответов:

- А. Обучение пользователей
- В. Выбор программного продукта
- С. Интеграция с учетными системами
- Д. Анализ потребностей в автоматизации
- Е. Тестирование системы

П

27. Установите правильную последовательность. шагов по организации системы финансового планирования.

Варианты ответов:

- А. Создание методологии планирования
- В. Назначение ответственных за планирование
- С. Определение горизонта планирования
- Д. Внедрение программного обеспечения
- Е. Оценка результатов и обратная связь

Правильный ответ В → С → А → Д → Е

28. Установите правильное соответствие между термином, приводимым в столбце слева, и высказыванием (или определением) из правого столбца: к каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца.

О Г В	Стратегическое планирование	А	Планирование, осуществляемое на уровне отдельных подразделений (цехов, отделов).
-------------	-----------------------------	---	--

е

т

Д → В → С → Е → А

2	Тактическое планирование	Б	Определение долгосрочных финансовых целей и путей их достижения.
3	Оперативное планирование	В	Процесс доведения плановых заданий до конкретных исполнителей и установления сроков выполнения.
4	Функциональное планирование	Г	Разработка среднесрочных планов и бюджетов для реализации стратегии.
5	Ответственность за исполнение	Д	Закрепление центров финансовой ответственности (ЦФО) за выполнение конкретных плановых показателей.

Правильный ответ:

1	2	3	4	5
А	В	Г	Д	Б

29. Установите соответствие: между термином, приводимым в столбце слева, и высказыванием (или определением) из правого столбца: к каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца.

1	Регулярный менеджмент	А	Функция менеджмента, обеспечивающая стабильность и повторяемость бизнес-процессов.
2	Организационная функция	Б	Управленческая деятельность, направленная на поддержание и совершенствование функционирования предприятия в долгосрочной перспективе.
3	Функция контроля	В	Создание структуры предприятия, распределение задач, полномочий и ответственности.
4	Мотивационная функция	Г	Сравнение достигнутых результатов с запланированными и принятие корректирующих мер.
5	Нормирование	Д	Разработка системы стимулов для побуждения сотрудников к достижению целей компании.

Правильный ответ

1	2	3	4	5
Б	В	Г	Д	А

30. Установите соответствие.: между термином, приводимым в столбце слева, и высказыванием (или определением) из правого столбца: к каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца.

1	ERP-система	А	Программное обеспечение, предназначенное для составления и консолидации бюджетов.
2	Система BI (Business Intelligence)	Б	Интегрированная информационная система для управления всеми ресурсами предприятия.
3	Консолидация данных	В	Процесс сбора и объединения данных из различных источников для формирования единой отчетности.
4	Моделирование сценариев	Д	Инструмент для анализа данных и визуализации ключевых показателей эффективности (KPI).
5	Бюджетное ПО	Г	Функция, позволяющая оценить влияние различных факторов на финансовый результат.

Правильный ответ

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Б	Д	В	Г	А
---	---	---	---	---

Инструкция по выполнению. При ответе на вопросы:

Выбрать один правильный ответ. Дополнить фразу, сопоставить, установить последовательность

Вопросы для самостоятельной подготовки к экзамену

Что является главной целью финансового планирования на предприятии?

2. Какие три основных вида финансовых планов обычно выделяют в зависимости от горизонта планирования?

3. Что такое "финансовая модель" в контексте планирования?

4. Что подразумевает регулярный менеджмент в отличие от ситуативного управления?

5. Назовите одну из ключевых функций регулярного менеджмента, связанную с распределением ресурсов.

6. Какова связь регулярного менеджмента с финансовым планированием?

7. Какое подразделение предприятия, как правило, несет основную ответственность за организацию и координацию процесса финансового планирования?

8. Что является исходной точкой для разработки большинства операционных бюджетов предприятия?

9. Назовите основной документ, который консолидирует все финансовые планы и показывает прогнозируемые финансовые результаты деятельности.

10. Что такое "бюджет" в управлении предприятием?

11. Какие три основные фазы включает в себя бюджетный цикл?

12. Что понимается под "бюджетированием, ориентированным на результат" (БОР)?

13. Какой класс программного обеспечения наиболее эффективен для комплексной автоматизации бюджетирования на крупных предприятиях?

14. Назовите одно из ключевых преимуществ автоматизации бюджетирования по сравнению с Excel.

15. Что такое "многомерное бюджетирование" (OLAP-кубы) в автоматизированных системах?

16. Какой метод планирования прибыли основан на определении точки, в которой выручка покрывает все затраты?

17. Что такое "операционный рычаг" (леверидж) и как он влияет на прибыль?

18. Какая формула лежит в основе прямого метода планирования прибыли?

19. Что показывает показатель рентабельности продаж (ROS)?

20. Какой показатель рентабельности наиболее важен для собственников (акционеров) предприятия?

21. Назовите два основных направления (резерва) повышения рентабельности активов (ROA).

22. На какие три вида подразделяется денежный поток по видам деятельности предприятия?

23. Что такое "кассовый разрыв" и почему он опасен для предприятия?

24. Какой метод планирования денежных потоков считается более точным по сравнению с косвенным?

25. Что такое "нормирование оборотных средств"?

26. Какой показатель характеризует скорость превращения запасов в денежные средства?

27. Что включает в себя понятие "чистый рабочий капитал" (ЧОК)?

28. Какой метод оценки инвестиционных проектов не учитывает фактор времени?

29. Что показывает показатель чистой приведенной стоимости (NPV)?

30. Почему при планировании инвестиций используется дисконтирование денежных потоков?

31. Что является основным инструментом оценки выполнения финансового плана?

32. Что означает отрицательное отклонение по статье "Затраты на материалы"?

33. Какой финансовый отчет является ключевым для итоговой оценки выполнения финансового плана за период?

6. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ

Комплект оценочных средств хранится на кафедре, подлежит обновлению по мере необходимости. Для промежуточной аттестации в виде экзамена каждое ОС по дисциплине обновляется и утверждается за 14 дней до начала сессионного периода и хранится в недоступном месте от несанкционированного доступа. Ответственность несет кафедра.

Порядок проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по ОПОП регламентируются Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по программам высшего образования.

Текущий контроль успеваемости является формой контроля качества знаний обучающихся, осуществляемого в межсессионный период обучения с целью определения качества освоения ОПОП.

Текущий контроль успеваемости осуществляется: на лекциях, практических (семинарских) занятиях, в рамках контроля самостоятельной работы.

Обучающиеся заранее информируются о критериях и процедуре текущего контроля успеваемости преподавателями по соответствующей учебной дисциплине (модуля).

Успеваемость при текущем контроле характеризует объем и качество выполненной обучающимся работы по дисциплине (модулю).

Педагогические виды и формы, используемые в процессе текущего контроля успеваемости обучающихся, определяются методической комиссией кафедры. Выбираемый вид текущего контроля обеспечивает наиболее полный и объективный контроль (измерение и фиксирование) уровня освоения результатов обучения по дисциплине.

Преподаватели предоставляют сведения о текущей успеваемости обучающихся в рамках проведения текущей аттестации в семестре в деканаты/ учебный отдел института в сроки, определенные внутренними распорядительными документами института.

В целях обеспечения текущего контроля успеваемости преподаватель проводит консультации.

Преподаватель, ведущий занятия семинарского типа, проводит аттестацию обучающихся за прошедший период. Аттестация проводится, если проведено не менее 3 практических (семинарских) или лабораторных занятий, в установленные деканатом сроки, не реже 1 раза за учебный семестр. Обучающиеся аттестуются путем выставления в соответствующую групповую ведомость записей по системе: «аттестован» или «не аттестован».

Преподаватель, проставляя итоги текущей аттестации, доводит результаты аттестации до сведения студенческой группы и объясняет причины отрицательной аттестации по запросу обучающегося.

При аттестации обучающихся учитываются следующие факторы:

- результаты работы на занятиях, показанные при этом знания по дисциплине (модулю), усвоение навыков практического применения теоретических знаний, степень активности на практических (семинарских) занятиях;

- результаты и активность участия в семинарах и коллоквиумах;

- результаты выполнения контрольных работ;

- результаты и объем выполненных заданий в рамках самостоятельной работы обучающихся;

- результаты личных бесед со студентами по материалу учебной дисциплины (модуля);

- посещение студентами, семинарских и практических занятий, лабораторных работ;

- своевременная ликвидация задолженностей по пройденному материалу, возникших вследствие пропуска занятий либо неудовлетворительных оценок по результатам работы на занятиях.

- результаты прохождения контрольных точек по дисциплине.

Промежуточная аттестация обучающихся института является формой контроля результатов обучения по дисциплине с целью комплексного определения соответствия уровня и качества знаний, умений и навыков обучающихся требованиям, установленным образовательной программой.

Формирование оценки текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины осуществляется с использованием пятибалльной системы оценки знаний обучающихся.

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций. Процедуры оценивания включают в себя текущий контроль и промежуточную аттестацию.

Текущий контроль успеваемости проводится с использованием оценочных средств, представленных в п. 5 данного приложения. Результаты текущего контроля доводятся до сведения студентов до промежуточной аттестации. Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена. Экзамен проводится по расписанию экзаменационной сессии в письменном виде. Количество вопросов в экзаменационном задании – 30. Проверка ответов и объявление результатов производится в день экзамена. Результаты аттестации заносятся в экзаменационную ведомость и зачетную книжку студента. Студенты, не прошедшие промежуточную аттестацию по графику сессии, должны ликвидировать задолженность в установленном порядке.

7. ОСОБЕННОСТИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ

Адаптированные оценочные материалы содержатся в адаптированной ОПОП. Обучение обучающихся с ограниченными возможностями здоровья при необходимости осуществляется на основе адаптированной рабочей программы с использованием специальных методов обучения и дидактических материалов, составленных с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся (обучающегося).

Самостоятельная работа обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов позволяет своевременно выявить затруднения и отставание и внести коррективы в учебную деятельность. Конкретные формы и виды самостоятельной работы обучающихся лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов устанавливаются преподавателем. Выбор форм и видов самостоятельной работы, обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов осуществляется с учетом их способностей, особенностей восприятия и готовности к освоению учебного материала. Формы самостоятельной работы устанавливаются с учетом индивидуальных психофизических особенностей (устно, письменно на бумаге или на компьютере, в форме тестирования, электронных тренажеров и т.п.).

Основные формы представления оценочных средств – в печатной форме или в форме электронного документа. Для обучающихся с нарушениями зрения предусматривается возможность проведения текущего и промежуточного контроля в устной форме. Для обучающихся с нарушениями слуха предусматривается возможность проведения текущего и промежуточного контроля в письменной форме.

Таблица 7.1. Категории обучающихся с ОВЗ, способы восприятия ими информации и методы их обучения.

Категории обучающихся по нозологиям		Методы обучения
с нарушениями и зрения	Слепые. Способ восприятия информации: осязательно-слуховой	Аудиально-кинестетические, предусматривающие поступление учебной информации посредством слуха и осязания. Могут использоваться при условии, что визуальная информация будет адаптирована для лиц с нарушениями зрения: визуально-кинестетические, предполагающие передачу и восприятие

	Слабовидящие. Способ восприятия информации: зрительно-осязательно-слуховой	учебной информации при помощи зрения и осязания; аудио-визуальные, основанные на представлении учебной информации, при которых задействовано зрительное и слуховое восприятие; аудио-визуально-кинестетические, базирующиеся на представлении информации, которая поступает по зрительному, слуховому и осязательному каналам восприятие.
С нарушениями и слуха	Глухие. Способ восприятия информации: зрительно-осязательный	визуально-кинестетические, предполагающие передачу и восприятие учебной информации при помощи зрения и осязания. Могут использоваться при условии, что аудиальная информация будет адаптирована для лиц с нарушениями слуха: аудио-визуальные, основанные на представлении учебной информации, при которых задействовано зрительное и слуховое восприятие;
	Слабослышащие. Способ восприятия информации: Зрительно-осязательно-слуховой	аудиально-кинестетические, предусматривающие поступление учебной информации посредством слуха и осязания; аудио-визуально-кинестетические, базирующиеся на представлении информации, которая поступает по зрительному, слуховому и осязательному каналам восприятие.
С нарушениями и опорно-двигательного аппарата	Способ восприятия информации: зрительно-осязательно-слуховой	— визуально-кинестетические; — аудио-визуальные; — аудиально-кинестетические; — аудио-визуально-кинестетические.

Таблица 7.2. – Способы адаптации образовательных ресурсов.

Условные обозначения:

«+» —образовательный ресурс, не требующий адаптации;

«АФ» — адаптированный формат к особенностям приема-передачи информации обучающихся инвалидов и лиц с ОВЗ формат образовательного ресурса, в том числе с использованием специальных технических средств;

«АЭ»— альтернативный эквивалент используемого ресурса

Категории обучающихся по нозологиям		Образовательные ресурсы				
		Электронные				Печатные
		мультимедиа	графические	аудио	текстовые, электронные аналоги печатных изданий	
С нарушениями зрения	Слепые	АФ	АЭ (например, создание материальной модели графического объекта (3Dмодели)	+	АЭ (например, аудио описание)	АЭ (например, печатный материал, выполненный рельефно-точечным шрифтом Л. Брайля)
	Слабовидящие	АФ	АФ	+	АФ	АФ
С нарушениями слуха	Глухие	АФ	+	АЭ (например, текстовое описание, гиперссылки)	+	+
	Слабослышащие	АФ	+	АФ	+	+

С нарушениями опорно-двигательного аппарата	+	+	+	+	+
---	---	---	---	---	---

Таблица 7.3. - Формы контроля и оценки результатов обучения инвалидов и лиц с ОВЗ

Категории обучающихся по нозологиям	Форма контроля и оценки результатов обучения
С нарушениями зрения	– устная проверка: дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.; – с использованием компьютера и специального ПО: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, дистанционные формы, если позволяет острота зрения - графические работы и др.
С нарушениями слуха	– письменная проверка: контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.; – с использованием компьютера и специального ПО: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы и др.
С нарушениями опорно-двигательного аппарата	– письменная проверка, с использованием специальных технических средств (альтернативных средства ввода, управления компьютером и др.): контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.; – устная проверка, с использованием специальных технических средств (средств коммуникаций): дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.; – с использованием компьютера и специального ПО (альтернативных средств ввода и управления компьютером и др.): работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, Графические работы, дистанционные формы - предпочтительнее обучающимся, ограниченным в передвижении и др.

7.1. ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ

Текущий контроль и промежуточная аттестация обучающихся инвалидов и лиц с ОВЗ осуществляется с использованием оценочных средств, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации, в том числе с использованием специальных технических средств.

Текущий контроль успеваемости для обучающихся инвалидов и лиц с ОВЗ направлен на своевременное выявление затруднений и отставания в обучении и внесения коррективов в учебную деятельность. Возможно осуществление входного контроля для определения его способностей, особенностей восприятия и готовности к освоению учебного материала.

7.2. ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ

Форма промежуточной аттестации устанавливается с учетом индивидуальных психофизических особенностей (устно, письменно на бумаге, письменно на компьютере, в форме тестирования и т.п.). При необходимости обучающимся предоставляется дополнительное время для подготовки ответа. Промежуточная аттестация, при необходимости, может проводиться в несколько этапов. Для этого рекомендуется использовать рубежный контроль, который является контрольной точкой по завершению изучения раздела или темы дисциплины, междисциплинарного курса, практик и ее разделов с целью оценивания уровня освоения программного материала. Формы и срок проведения рубежного контроля определяются