

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Костина Лариса Николаевна  
Должность: заместитель директора  
Дата подписания: 20.01.2026 09:46:53  
Уникальный программный ключ:  
848621b05e7a2c59da67cc47a060a910fb948b62

Приложение 4  
к образовательной программе

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ**

**для текущего контроля успеваемости и  
промежуточной аттестации обучающихся  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**Б1.В.09 Финансовое планирование и бюджетирование**  
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

**38.03.01 Экономика**  
(код, наименование направления подготовки/специальности)

**Налоги и налогообложение**  
(наименование образовательной программы)

**Бакалавр**  
(квалификация)

**Очная форма обучения**  
(форма обучения)

Год набора – 2024

Донецк

**Автор(ы)-составитель(и) ФОС:**

*Расторгуева Юлия Сергеевна, старший преподаватель кафедры финансовых услуг и банковского дела*

**РАЗДЕЛ 1.**  
**ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**  
по учебной дисциплине «Финансовое планирование и бюджетирование»

**1.1. Основные сведения об учебной дисциплине**

Таблица 1

Характеристика учебной дисциплины (сведения соответствуют  
разделу РПУД)

Образовательная программа	бакалавриат
Направление подготовки	38.03.01 Экономика
Профиль	«Налоги и налогообложение»
Количество разделов учебной дисциплины	3
Часть образовательной программы	Часть, формируемая участниками образовательных отношений
Формы текущего контроля	Доклад, сообщение, реферат, собеседование, коллоквиум, тестовые задания, расчетные задачи, устный опрос
Показатели	Очная форма обучения
Количество зачетных единиц (кредитов)	4
Семестр	5
<b>Общая трудоемкость (академ. часов)</b>	<b>144</b>
<b>Аудиторная работа:</b>	<b>77</b>
Лекционные занятия	32
Семинарские занятия	32
Консультации	2
Консультация перед экзаменом	2
Контактная работа на период экзаменационных сессий	9
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>49</b>
<b>Самостоятельная работа на подготовку к экзамену</b>	<b>18</b>
<i>Форма промежуточной аттестации</i>	экзамен

**1.2. Перечень компетенций с указанием этапов формирования в процессе освоения образовательной программы.**

Таблица 2

Перечень компетенций и их элементов

Код компетенции	Формулировка компетенции	Элементы компетенции	Индекс элемента
ПК-2	ПК – 2.3. Чётко и структурированно формулирует альтернативные варианты решений в письменной и устной форме, раскрывая их суть, цели, ожидаемые результаты, необходимые ресурсы, сроки реализации и ключевые риски, с использованием стандартов деловой и проектной документации	<b>Знать:</b>	
		1 основные методы финансового планирования и бюджетирования;	ПК-2.3 3-1
		2 нормативно-правовую базу, регулирующую бюджетный процесс и налоговое планирование;	ПК-2.3 3-2
		3 критерии оценки управленческих решений: эффективность, риски, соответствие стратегическим целям.	ПК-2.3 3-3
		<b>Уметь:</b>	
		1 формулировать альтернативные варианты финансовых решений;	ПК-2.3 У-1
		2 структурировать описание вариантов: цели, ожидаемые результаты, ресурсы, сроки реализации, ключевые риски;	ПК-2.3 У-2
		3 сравнивать альтернативы по показателям эффективности и рисков, аргументированно выбирать оптимальный вариант.	ПК-2.3 У-3
		<b>Владеть:</b>	
		1 навыками подготовки деловой документации (бюджет, финансовый план) в соответствии со стандартами;	ПК-2.3 В-1
		2 техниками визуализации данных (диаграммы, графики, таблицы) для аргументации управленческих решений, инструментами анализа и моделирования;	ПК-2.3 В-2

		3 приёмами деловой коммуникации и презентации для защиты выбранного варианта решения.	ПК-2.3 В-3
	<p><i>ПК-2.4: Адаптирует типовые экономические и управленческие решения под запросы и уровень компетенций целевой аудитории, от специалистов-исполнителей до руководителей подразделений и внешних стейкхолдеров, представляя их в соответствующей форме, с акцентом на экономическую суть, обоснованность, чувствительность к ключевым параметрам и практическую реализуемость</i></p>	<b>Знать:</b>	
		1 форматы представления финансовых решений: отчёт, пояснительная записка, презентация, аналитическая справка;	ПК-2.4 3-1
		2 ключевые параметры финансового планирования: доходы, расходы, налоговые обязательства, показатели эффективности;	ПК-2.4 3-2
		3. методы оценки чувствительности решений к изменению параметров (сценарный анализ, стресс-тестирование).	ПК-2.4 3-3
		<b>Уметь:</b>	
		выделять экономическую суть и практическую значимость решений, избегая избыточных деталей для неспециалистов;	ПК-2.4 У-1
		подбирать аргументы и показатели для разных групп: для исполнителей — конкретные инструкции, для руководителей — стратегические ориентиры, для стейкхолдеров — экономическая обоснованность и риски;	ПК-2.4 У-2
		представлять решения в соответствующей форме: устный доклад, презентация, аналитический отчёт.	ПК-2.4 У-3
		<b>Владеть:</b>	
		профессиональной терминологией и навыками доступного изложения;	ПК-2.4 В-1
		инструментами подготовки деловой документации и презентаций;	ПК-2.4 В-2

		приёмами коммуникации и убеждения для защиты решений перед различными аудиториями.	ПК-2.4 В-3
--	--	--	---------------

Таблица 3

## Этапы формирования компетенций в процессе освоения основной

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины	Номер семестра	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства
<b>Раздел 1. Теоретические основы финансового планирования</b>				
1.	Тема 1.1. Сущность, методы и виды финансового планирования на предприятии	5	ПКс-1.2	Сообщение Опрос Собеседование Коллоквиум Тестовые задания
2.	Тема 1.2. Система финансового планирования	5	ПКс1.2	Доклад Опрос Собеседование Коллоквиум Тестовые задания
<b>Раздел 2. Стратегическое, тактическое и оперативное финансовое планирование</b>				
3.	Тема 2.1. Стратегическое финансовое планирование	5	ПКс-1.2	Сообщение Опрос Собеседование Тестовые задания
4.	Тема 2.2. Тактическое (функциональное) финансовое планирование	5	ПКс-1.2	Доклад Опрос Собеседование Реферат
5.	Тема 2.3. Оперативное финансовое планирование	5	ПКс-1.2	Доклад Опрос Собеседование Реферат Расчетная задача Тестовые задания
<b>Раздел 3. Бюджетирование в процессе управления предприятием</b>				
6.	Тема 3.1. Бюджетирование	5	ПКс-1.2	Доклад Опрос Собеседование Расчетная задача
7.	Тема 3.2. Инвестиционное бюджетирование	5	ПКс-1.2	Доклад Опрос Собеседование Коллоквиум Расчетная задача Тестовые задания
8.	Тема 3.3. Бизнес-планирование	5	ПКс-1.2	Доклад Опрос Собеседование Коллоквиум Расчетная задача

## РАЗДЕЛ 2. ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ) «ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И БЮДЖЕТИРОВАНИЕ»

Текущий контроль знаний используется для оперативного и регулярного управления учебной деятельностью (в том числе самостоятельной работой) обучающихся.

В условиях балльно-рейтинговой системы контроля результаты текущего оценивания обучающегося используются как показатель его текущего рейтинга. Текущий контроль успеваемости осуществляется в течение семестра, в ходе повседневной учебной работы по индивидуальной инициативе преподавателя. Данный вид контроля стимулирует у обучающегося стремление к систематической самостоятельной работе по изучению дисциплины (модуля).

Таблица 2.1.

Распределение баллов по видам учебной деятельности  
(балльно-рейтинговая система)

Наименование Раздела/Темы	Вид задания						
	СЗ		Всего за тему	ТЗ КЗР	З	Р (СР)	НС (ИЗ)
	УО	Д/С					
Р.1.Т.1.1	2	4	6	6	6	6	10
Р.1.Т.1.2	2	4	6				
Р.2.Т.2.1	2	4	6	6	6		
Р.2.Т.2.2	2	4	6				
Р.2.Т.2.3	2	4	6				
Р.3.Т.3.1	2	4	6	6	6		
Р.3.Т.3.2	2	4	6				
Р.3.Т.3.3	2	4	6				
Итого: 100б	16	32	48	18	18	6	10

ЛЗ – лекционное занятие;

УО – индивидуальный / фронтальный устный / письменный опрос (собеседование);

Д/С – доклад / сообщение

З – задача

СЗ – семинарское занятие;

КЗР – контроль знаний по Разделу;

ТЗ – тестовые задания;

Р – реферат;

СР – самостоятельная работа обучающегося;

ИЗ – индивидуальное задание;

НС – научная составляющая (написание научной статьи).

### 2.1. Рекомендации по оцениванию устных ответов обучающихся

С целью контроля усвоения пройденного материала и определения уровня подготовленности обучающихся к изучению новой темы в начале каждого семинарского/практического занятия преподавателем проводится индивидуальный или фронтальный устный опрос по выполненным заданиям предыдущей темы.

Критерии оценки.

**Оценка «отлично»** ставится, если обучающийся:

- 1) полно и аргументировано отвечает по содержанию вопроса;
- 2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры;
- 3) излагает материал последовательно и правильно, с соблюдением исторической и хронологической последовательности;

**Оценка «хорошо»** – ставится, если обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает одна-две ошибки, которые сам же исправляет.

**Оценка «удовлетворительно»** – ставится, если обучающийся обнаруживает знание и



понимание основных положений данного задания, но:

- 1) излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил;
- 2) не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры;
- 3) излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.

### ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПОДГОТОВКИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Контролируемые разделы (темы) дисциплины (модуля)	Вопросы для подготовки к индивидуальному / фронтальному устному / письменному опросу по темам дисциплины (модуля)
<b>Раздел 1. Теоретические основы финансового планирования</b>	
Тема 1.1. Сущность, методы и виды финансового планирования на предприятии	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Что такое финансовое планирование и какую роль оно играет в управлении финансами организации?</li><li>2. Какие основные цели финансового планирования вы можете выделить?</li><li>3. Какие задачи стоят перед финансовым планированием на разных уровнях управления?</li><li>4. Назовите и дайте краткую характеристику этапам процесса финансового планирования.</li><li>5. Какая финансовая и бухгалтерская отчетность используется в процессе финансового планирования?</li><li>6. Назовите четыре условия, которые являются основой финансового планирования, дайте им характеристику.</li><li>7. Какие методы могут использовать организации для определения оптимальной потребности в оборотных средствах, в чем их особенности?</li><li>8. Раскройте сущность балансового метода финансового планирования.</li><li>9. Раскройте сущность факторного метода финансового планирования.</li><li>10. Объясните основное содержание стратегического финансового планирования.</li><li>11. Раскройте сущность тактического финансового планирования.</li><li>12. В чем заключается разница между стратегическим и тактическим финансовым планированием?</li><li>13. Каковы ключевые параметры, учитываемые при составлении финансового плана?</li><li>14. Каково значение прогнозирования в финансовом планировании?</li><li>15. Какие факторы могут влиять на эффективность финансового планирования в организации?</li></ol>
Тема 1.2. Система финансового планирования.	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Какие основные компоненты включает в себя структура системы финансового планирования?</li><li>2. Каковы ключевые принципы финансового планирования и почему они важны?</li><li>3. Охарактеризуйте принцип непрерывности и гибкости, прокомментируйте их взаимосвязь.</li><li>4. В чем заключается роль бюджетирования в процессе финансового планирования?</li><li>5. Как финансовое планирование помогает обеспечить устойчивость компании в условиях неопределенности?</li></ol>

	6. Что понимают под процессом бюджетирования? 7. Какие сходства и отличия между планированием и бюджетированием Вы можете выделить? 8. Как часто должен пересматриваться финансовый план и почему? 9. Каковы последствия для компании в случае несоблюдения принципов финансового планирования?
<b>Раздел 2. Стратегическое, тактическое и оперативное финансовое планирование</b>	
Тема 2.1. Стратегическое финансовое планирование	1. Раскройте сущность понятия «стратегия». 2. Какие подходы к формированию стратегии вы знаете, которому из них вы отдаете предпочтение и почему? 3. Каковы основные правила корпоративной стратегии, определяющие процесс принятия решений в деятельности компании? 4. Какие ключевые элементы включает корпоративная стратегия? 5. Что собой представляет стратегический план? 6. В чем разница между стратегическим планом и финансовой стратегией? 7. Какие элементы стратегического плана влияют на финансовую стратегию компании? 8. Какие основные этапы включает в себя процесс стратегического планирования? 9. Роль SWOT-анализ в стратегическом планировании. 10. Какие методы используются для анализа рынка при выработке стратегии? 11. Какие типы стратегических планов существуют по времени их реализации? 12. Направления разработки деловой стратегии.
Тема 2.2. Тактическое (функциональное) финансовое планирование	1. Что такое тактическое финансовое планирование и в чем его основные цели? 2. Какие методы используются для планирования прибыли и рентабельности? 3. Задачи планирования прибыли и рентабельности. 4. Какие факторы влияют на прогнозирование прибыли в компании? 5. Каковы основные элементы планирования издержек производства и обращения? 6. Методы долгосрочного и среднесрочное планирование издержек. 7. Как можно снизить издержки производства без потери качества продукции? 8. Как планирование издержек связано с общей стратегией компании? 9. В чем заключается важность планирования персонала и фонда оплаты труда в финансовом управлении? 10. Какие виды фондов используются для формирования фонда оплаты труда? 11. Какие аспекты учитываются при налоговом планировании, и как они влияют на финансовые результаты компании? 12. Как определить оптимальную численность сотрудников для обеспечения эффективной работы предприятия?

	<p>13. Какие финансовые показатели чаще всего анализируются при планировании прибыли?</p> <p>14. В чем заключаются риски, связанные с неэффективным налоговым планированием?</p>
Тема 2.3. Оперативное финансовое планирование.	<p>1. Какова основная сущность оперативного финансового планирования?</p> <p>2. Какие ключевые цели ставит оперативное финансовое планирование?</p> <p>3. Какие задачи необходимо решать в рамках оперативного финансового планирования?</p> <p>4. Каково значение бюджетного планирования для предприятия?</p> <p>5. Какие основные виды бюджетов существуют и как они взаимосвязаны?</p> <p>6. Как составляется платежный календарь и какие данные для этого необходимы?</p> <p>7. Как платежный календарь помогает в управлении ликвидностью компании?</p> <p>8. В чем разница между кассовым планом и платежным календарем?</p> <p>9. Как правильно составить кассовый план на месяц?</p> <p>10. Какие источники информации используются для расчета потребности в краткосрочном кредите?</p> <p>11. Каковы основные факторы, влияющие на уровень краткосрочного кредита в компании?</p>
<b>Раздел 3. Бюджетирование в процессе управления предприятием</b>	
Тема 3.1. Бюджетирование	<p>1. Какие основные теоретические аспекты лежат в основе бюджетирования?</p> <p>2. Чем отличается стратегическое бюджетирование от оперативного?</p> <p>3. Какие виды бюджетов существуют в управлении финансами предприятия?</p> <p>4. Какова роль прогнозирования в процессе бюджетирования?</p> <p>5. Что такое бюджетный процесс и какие этапы он включает?</p> <p>6. Как происходит согласование бюджетов в компании?</p> <p>7. Какие элементы включает в себя структура общего бюджета предприятия?</p> <p>8. В чем заключается важность бюджетной политики для организации?</p> <p>9. Как осуществляется контроль за выполнением бюджета?</p> <p>10. Какие методы контроля за выполнением бюджета наиболее эффективны?</p> <p>11. Каковы последствия для предприятия при превышении бюджета?</p> <p>12. Какие инструменты могут быть использованы для корректировки бюджета в процессе его выполнения?</p>
Тема 3.2. Инвестиционное бюджетирование	<p>1. Что такое инвестиционный бюджет и какую роль он играет в финансовом планировании?</p> <p>2. Каковы основные цели составления инвестиционного бюджета?</p> <p>3. Какие факторы влияют на формирование инвестиционного</p>

	<p>бюджета?</p> <p>4. Как классифицируются инвестиции в зависимости от их видов?</p> <p>5. В чем разница между прямыми и портфельными инвестициями?</p> <p>6. Какие существуют источники финансирования инвестиционных проектов?</p> <p>7. Что включает в себя понятие «инвестиционный проект»?</p> <p>8. Какие этапы разработки инвестиционного проекта вы можете выделить?</p> <p>9. Какие методы оценки эффективности инвестиционного проекта существуют?</p> <p>10. Какова роль чистой приведенной стоимости (NPV) в оценке инвестиционных проектов?</p> <p>11. Что такое внутренняя норма доходности (IRR), и как она используется в инвестиционном анализе?</p> <p>12. Какие риски следует учитывать при оценке инвестиционных проектов?</p>
Тема 3.3. Бизнес-планирование	<p>1. Что такое бизнес-план и какие его основные компоненты?</p> <p>2. Какие цели преследует бизнес-планирование в рамках организации?</p> <p>3. Какие основные разделы бизнес-плана вы знаете?</p> <p>4. Какие особенности следует учитывать при разработке бизнес-плана для стартапа?</p> <p>5. Каковы основные этапы создания бизнес-плана?</p> <p>6. Какие данные необходимо собирать для обоснования бизнес-плана?</p> <p>7. Каковы основные отличия бизнес-планирования инвестиционного проекта от обычного бизнес-планирования?</p> <p>8. Какие факторы внешней среды могут повлиять на бизнес-план инвестиционного проекта?</p> <p>9. Какова роль SWOT-анализа в процессе бизнес-планирования?</p> <p>10. Какие методы оценки эффективности бизнес-плана можно использовать для инвестиционных проектов?</p>

## 2.2 Рекомендации по оцениванию результатов тестовых заданий обучающихся

В завершении изучения каждого раздела дисциплины (модуля) может проводиться тестирование (контроль знаний по разделу, рубежный контроль).

*Критерии оценивания.* Уровень выполнения текущих тестовых заданий оценивается в баллах. Максимальное количество баллов по тестовым заданиям определяется преподавателям и представлено в таблице 2.1.

Тестовые задания представлены в виде оценочных средств и в полном объеме представлены в банке тестовых заданий в электронном виде. В фонде оценочных средств представлены типовые тестовые задания, разработанные для изучения дисциплины «Налоги и налогообложение».

# **ТИПОВЫЕ ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ РАЗДЕЛОВ ДИСЦИПЛИНЫ**

## **РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ**

### **Тема 1.1. Сущность, методы и виды финансового планирования на предприятии**

1. Финансовое планирование – это:

- а) разновидность управленческой деятельности, направленной на определение требуемого объёма финансовых ресурсов, их оптимальное распределение и эффективное использование;
- б) целенаправленная деятельность уполномоченных органов по обеспечению выполнения субъектами хозяйствования установленных формы и методов реализации финансовых отношений, анализу их эффективности и разработке предложений по их совершенствованию;
- в) научный процесс обоснования на определённый период порядка и сроков движения финансовых ресурсов и соответствующих финансовых отношений.

2. Основные принципы финансового планирования

- а) платёжеспособность, точность, сбалансированность рисков;
- б) гибкость, координация, непрерывность;
- в) самостоятельность, гласность, единство.

3. Разработка системы финансовых планов и плановых показателей по обеспечению развития предпринимательской фирмы необходимыми финансовыми ресурсами называется:

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

4. Объектом финансового планирования являются:

- а) финансовые потоки, финансовые посредники, финансовый контроль;
- б) финансовая деятельность государства, финансовые ресурсы, капитал;
- в) товарное производство, денежные отношения.

5. Финансовый план – это:

- а) задание по отдельным показателям и документ, обеспечивающий взаимоувязку показателей развития организации с имеющимися ресурсами, взаимодействие средств и капитала в воспроизводственных процессах;
- б) метод взаимного сопоставления ресурсов и потребностей в них;
- в) система исчисления себестоимости каждого вида продукции (ее единицы);

- г) управление производственными запасами, объемами незавершенного производства, запасами готовой продукции, дебиторской задолженностью и денежными средствами организаций;
  - д) разработка норм и нормативов оборотных средств непосредственно на каждом предприятии.
6. Покрытие расходов за счет собственных источников не только на производство и реализацию продукции, но и на расширенное воспроизводство фондов – это:
- а) полезность;
  - б) экономический эффект;
  - в) самофинансирование;
  - г) эффективность;
  - д) самоокупаемость.
7. Какова основная цель разработки финансового плана?
- а) определение объемов финансовых ресурсов
  - б) увеличение числа сотрудников
  - в) снижение рисков на рынке
8. Какие из следующих задач не относятся к финансовому планированию?
- а) оптимизация налоговой нагрузки
  - б) создание нового продукта
  - в) контроль за финансовым состоянием
9. Что необходимо для реализации долгосрочных и оперативных планов?
- а) наличие маркетинговой стратегии
  - б) приемлемые объемы финансовых ресурсов
  - в) проведение социальной оценки
  - г) прогнозирование финансовых показателей
  - д) разработка новых продуктов
  - е) участие в выставках
10. Какой из вариантов не является переменной, учитываемой на этапе прогнозирования?
- а) динамика спроса и предложения
  - б) изучение бухгалтерской отчетности
  - в) факторы внешней и внутренней среды

## **Тема 1.2. Система финансового планирования**

1. Какие типы финансовых планов выделяются по степени охвата информации?
- а) стратегические и тактические;
  - б) сервисные и сводные;
  - в) оперативные и долгосрочные;
  - г) краткосрочное;

д) среднесрочное.

2. Что такое сводные финансовые планы?

- а) планы для отдельных организаций;
- б) планы, объединяющие показатели первичных финансовых планов;
- в) планы, описывающие текущие финансовые операции.

3. Какой вид финансового планирования определяется как главная форма реализации целевых установок организации?

- а) оперативное;
- б) стратегическое;
- в) тактическое.

4. Какой принцип финансового планирования предполагает, что различные подразделения должны согласовывать свои планы?

- а) принцип единства;
- б) принцип координации;
- в) принцип интеграции;
- г) принцип участия.

5. Какое определение относится к принципу участия в финансовом планировании?

- а) взаимосвязь планов различных подразделений;
- б) все участники процесса планирования становятся причастными к созданию планов;
- в) разработка финансовых планов постоянно и систематически;
- г) подсистемы планирования должны действовать независимо друг от друга.

6. Какое утверждение является верным относительно принципа интеграции?

- а) каждый план разрабатывается отдельно и не учитывает стратегию фирмы;
- б) планы каждого подразделения являются частью общего плана организации;
- в) интеграция не влияет на финансовое планирование;
- г) каждый работник участвует в разработке планов независимо от должности.

7. Какой из принципов финансового планирования подразумевает, что планы должны взаимозаменяться и обновляться?

- а) принцип единства;
- б) принцип непрерывности;
- в) принцип координации;
- г) принцип участия.

8. Что включает в себя принцип контроля за ходом выполнения финансовых планов?

- а) осуществление постоянного анализа фактических показателей;
- б) разработка новых финансовых планов;
- в) увеличение бюджетов без анализа;
- г) игнорирование отклонений от планов.

9. Какое утверждение верно для принципа рационального использования ресурсов?

- а) он не влияет на эффективность производства;
- б) его реализация ведет к максимизации прибыли;
- в) он подразумевает неэффективное использование ресурсов;
- г) он применяется только для материальных ресурсов.

10. Чем обусловлен принцип выделения ключевых звеньев?

- а) недостаточным анализом предприятия;
- б) определением ведущих задач для достижения успеха;
- в) отсутствием приоритетов в работе;
- г) необходимостью уклоняться от стратегического планирования.

## **РАЗДЕЛ 2. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ, ТАКТИЧЕСКОЕ И ОПЕРАТИВНОЕ ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ**

### **Тема 2.1. Стратегическое финансовое планирование**

1. Какое утверждение лучше всего описывает стратегию как объединение частей организации?

- а) это план только для руководителей;
- б) это способ улучшения работы отдела;
- в) это интеграция всех частей в единое целое;
- г) это бюджет на следующий год.

2. Какой аспект стратегии включает в себя анализ сильных и слабых сторон компании?

- а) позиция в окружающей среде;
- б) подготовленная реакция на изменения;
- в) результат SWOT-анализа;
- г) план действий.

3. Какой из перечисленных пунктов не является характеристикой стратегии?

- а) порядок действий;
- б) мечта о будущем;
- в) видение состояния, к которому нужно стремиться;
- г) обеспечение совместимости всех планов.

4. Что является ключевыми элементами стратегического планирования?



- а) определение целей, разработка альтернатив, реализация;
- б) исследование конкурентов, обучение персонала, маркетинг;
- в) повышение прибыли, уменьшение издержек, сокращение персонала;
- г) разработка новых продуктов, внедрение технологий, увеличение продаж.

5. Какое из следующих утверждений верно для финансовой стратегии компании?

- а) она не должна согласовываться с общими целями предприятия;
- б) направлена на максимизацию рыночной стоимости компании;
- в) не требует прогнозирования финансовой деятельности;
- г) основана только на исторических данных.

6. Каково значение прогнозирования в стратегическом финансовом планировании?

- а) оно позволяет избежать любых изменений;
- б) исследует прошлое финансовое состояние компании;
- в) помогает создать стратегию развития на рынке;
- г) определяет кадровую политику.

7. Что представляет собой цель в стратегическом планировании?

- а) оперативное решение для улучшения работы;
- б) ожидаемый результат, который необходимо достичь к установленному сроку;
- в) мероприятие по улучшению качества;
- г) временный план действий.

8. Какое определение относится к задаче в стратегическом планировании?

- а) ожидаемый долгосрочный результат;
- б) конкретное управленческое решение или действие;
- в) процесс создания нового продукта;
- г) финансовый отчет компании.

9. Каковы категории корпоративных целей?

- а) идеал, собственно цель, подцель;
- б) краткосрочная, среднесрочная, долгосрочная;
- в) тактическая, стратегическая, оперативная;
- г) индивидуальная, групповая, общая.

10. Каковы основные требования к корпоративным стратегическим целям?

- а) быть абстрактными и труднодостижимыми;
- б) быть достижимыми, конкретными и желательно измеримыми;
- в) быть высокими и нереалистичными;
- г) не зависеть от горизонта планирования.

## **Тема 2.2. Тактическое (функциональное) финансовое планирование**

1. Что такое тактический финансовый план?
  - а) подробный план по каждому сотруднику;
  - б) обобщение финансовых результатов по всем направлениям деятельности;
  - в) план по улучшению качества продукции;
  - г) оперативная инструкция для менеджеров.
2. Какие основные элементы включает в себя тактический финансовый план?
  - а) прогноз продаж, прогноз инвестиций, прогноз маркетинга;
  - б) прогноз баланса, прогноз отчета о прибылях и убытках, прогноз движения денежных средств, прогноз ключевых финансовых показателей;
  - в) прогноз отношений с клиентами, прогноз конкурентоспособности, прогноз расходов на рекламу;
  - г) прогнозы по обучению персонала, прогнозы по повышению эффективности.
3. Какова цель прогнозной отчетности в тактическом финансовом планировании?
  - а) мыслить о будущем компании;
  - б) обобщать различные хозяйственные события и предоставлять информацию для управленческих решений;
  - в) снижение рисков на рынке;
  - г) проектирование новых товаров.
4. Какая информация является базовой для разработки текущих планов предприятия?
  - а) финансовые отчеты прошлого года;
  - б) информация, полученная в результате применения методов тактического планирования;
  - в) оценка клиентской базы;
  - г) данные маркетинговых исследований.
5. Что включает прогноз баланса в тактическом финансовом планировании?
  - а) оценку целевой аудитории;
  - б) прогноз активов и пассивов фирмы;
  - в) определение цен на продукцию;
  - г) описание маркетинговых акций.
6. Каков один из основных выводов, следуемых из разработки тактического финансового плана?
  - а) он не влияет на принятие управленческих решений;
  - б) то только формальность и не имеет практической ценности;
  - в) это необходимый минимум информации для принятия управленческих

решений;

г) он нельзя использовать в долгосрочном планировании.

7. Какова основная цель планирования издержек компании?

а) увеличение доходов компании;

б) определение экономически обоснованных расходов для выполнения планов;

в) снижение налоговой нагрузки;

г) увеличение числа сотрудников.

8. Какие задачи решает планирование издержек?

а) повышение качества продукции;

б) оптимизация организации производства;

в) динамичное перераспределение расходов и устранение неэффективных трат;

г) увеличение рыночной доли.

9. Как определяется численность персонала?

а) Только по профессиям

б) По категориям, профессиям, специальностям и формам организации труда

в) Только по ведомостям

г) По экономическому состоянию компании

10. Какие виды работников учитываются при планировании численности персонала?

а) Постоянные и временные работники

б) Только постоянные работники

в) Только временные работники

г) Работники, занимающиеся наукой

### **Тема 2.3. Оперативное финансовое планирование**

1. Что такое оперативное финансовое планирование?

а) долгосрочное инвестирование

б) краткосрочное планирование для управления денежными потоками

в) стратегическое планирование для повышения прибыли

г) постоянный анализ рынка

2. Какова основная цель оперативного финансового планирования?

а) увеличение объемов производства

б) поддержание устойчивой платежеспособности предприятия

в) оптимизация налоговых платежей

г) снижение расходов на маркетинг

3. Какие задачи включает в себя оперативное финансовое планирование?
- а) реализация долгосрочных инвестиционных проектов
  - б) контроль исполнения бюджета и управление оборотным капиталом
  - в) проведение маркетинговых исследований
  - г) прогнозирование рыночных тенденций
4. В чем заключается важная особенность методологии оперативного финансового планирования?
- а) оно основано на формировании финансовых ресурсов и источников финансирования
  - б) оно осуществляется по денежному обороту и денежным потокам
  - в) оно включает в себя стратегическое планирование
  - г) оно применяет методы риск-менеджмента
5. Какова главная цель оперативного плана движения денежных средств?
- а) формирование долгосрочной финансовой стратегии
  - б) обеспечение своевременной оплаты расходов и эффективное использование денежных ресурсов
  - в) увеличение доходов от продаж
  - г) оптимизация складских запасов
6. Что такое бюджетное планирование?
- а) процесс формирования долгосрочных стратегий компании
  - б) набор действий, результатом которых становится составление бюджета
  - в) метод оценки текущих активов
  - г) программа снижения расходов
7. Какова главная цель бюджета?
- а) зафиксировать ожидаемые показатели экономической активности
  - б) увеличить объем продаж
  - в) оптимизировать налоговые обязательства
  - г) оценить стоимость активов компании
8. Какое свойство имеет бюджетное планирование?
- а) директивность
  - б) гибкость
  - в) секретность
  - г) спонтанность
9. Что является ключевым условием результативности бюджетного планирования?
- а) регулярность
  - б) конфиденциальность
  - в) эффективность производства
  - г) низкие затраты

10. На основе чего разрабатывается новый бюджет?

- а) ожидаемых тенденций рынка
- б) анализа предыдущих периодов
- в) мнений руководителей
- г) пожеланий сотрудников

### **Раздел 3. Бюджетирование в процессе управления предприятием**

#### **Тема 3.1. Бюджетирование**

1. Какова одна из ключевых задач бюджетирования в условиях рыночных отношений?

- а) понижение качества продукции
- б) снижение затрат на производство и реализацию
- в) увеличение количества сотрудников
- г) разработка новых продуктов

2. Какова функция планирования в бюджетировании?

- а) обучение менеджеров
- б) координация подразделений
- в) уточнение основных операций
- г) оценка эффективности работников

3. Какую роль играет бюджет в координации деятельности?

- а) упрощает принятие решений
- б) поддерживает осмысленную связь между центрами ответственности
- в) устанавливает жесткие сроки выполнения задач
- г) применяется только для контроля

4. Что означает стимулирование в контексте бюджетирования?

- а) мотивация сотрудников путем повышения зарплаты
- б) определение требований к центрам ответственности
- в) упрощение процессов внутри компании
- г) устранение всех конфликтов интересов

5. Как бюджет выступает в функции контроля?

- а) как метод оценки производительности работников
- б) как стандарт для сравнения фактических результатов
- в) как инструмент повышения доходов
- г) как план развития новых продуктов

6. Почему отклонения от бюджета важны для оценки работы предприятия?

- а) они показывают, что бюджет неэффективен
- б) они служат для выявления проблемы и возможностей
- в) они используются для повышения зарплат

- г) они не имеют значения для оценки производительности
7. Как бюджет может служить средством обучения для менеджеров?
- а) обеспечивая доступ к финансовой информации
  - б) способствуя изучению деятельности и взаимодействий
  - в) путем повышения зарплаты
  - г) разрабатывая новые методики управления
8. Какой из типов бюджетов размещает акцент на анализ различных вариантов затрат?
- а) бюджет «от достигнутого»
  - б) бюджет с проработкой дополнительных вариантов
  - в) бюджет «с нуля»
  - г) бюджет краткосрочного планирования
9. Какой метод позволяет избавиться от груза прошлых ошибок при составлении бюджета?
- а) бюджет «от достигнутого»
  - б) бюджет с проработкой дополнительных вариантов
  - в) бюджет «с нуля»
  - г) бюджет на основе интуиции
10. Бюджеты какой категории чаще всего встречаются в практике планирования?
- а) бюджет «с нуля»
  - б) бюджеты с проработкой дополнительных вариантов
  - в) бюджеты «от достигнутого»
  - г) бюджеты для стартапов.

### **Тема 3.2. Инвестиционное бюджетирование**

Что такое инвестиционное бюджетирование?

- а) процесс расчета налогов
  - б) процесс распределения финансов для реализаций инвестиционных проектов
  - в) процесс найма сотрудников
  - г) процесс маркетингового планирования
2. Какова основная цель инвестиционного бюджетирования?
- а) увеличение расходов
  - б) оптимизация вложений и минимизация рисков
  - в) увеличение налоговых отчислений
  - г) проведение рекламных кампаний
3. Какой из методов используется для оценки экономической эффективности

инвестиционных проектов?

- а) расчет заработной платы
- б) дисконтирование денежных потоков
- в) анализ рынка труда
- г) оценка стоимости активов

4. Что такое чистая приведенная стоимость (NPV)?

- а) метод оценки ликвидности
- б) разница между текущей стоимостью денежных потоков и первоначальными инвестициями
- в) способ расчета налоговых выплат
- г) показатель объема продаж

5. Какой из следующих методов позволяет определить, за какой срок окупится проект?

- а) внутренняя норма доходности
- б) период окупаемости
- в) чистая приведенная стоимость
- г) дисконтирование

6. Какую задачу не решает инвестиционное бюджетирование?

- а) разработка механизма выбора проектов
- б) проведение регулярного мониторинга проектов
- в) увеличение производительности труда
- г) формирование финансовых резервов

7. Что подразумевается под мониторингом реализации инвестиционных проектов?

- а) постоянная проверка документов
- б) отслеживание процессов и результатов на всех этапах проекта
- в) увеличение затрат на проекты
- г) наблюдение за конкурентами

8. Какова одна из ключевых задач формирования бюджета?

- а) формирование кадрового резерва
- б) обеспечение прозрачности и подотчётности инвестиционных операций
- в) увеличение производственных мощностей
- г) проведение кадровых собеседований

9. Какие из следующих характеристик относятся к инвестиционному проекту?

- а) целеустремленность на достижение результатов
- б) ограниченность финансовых ресурсов
- в) наличие внешних условий
- г) все вышеописанные

10. Какова роль инвестиционного проекта в процессе инвестирования?
- а) создание ненужной бумажной работы
  - б) обеспечение предмета переговоров между участниками
  - в) упрощение всех процессов
  - г) избежание любой документации

### **Тема 3.3. Бизнес-планирование**

Что важно признать для понимания концепции бизнес-плана?

- а) бизнес-план это только документ
  - б) бизнес-план это набор управленческих решений
  - в) бизнес-план не имеет значения
  - г) бизнес-план это только финансовый отчет
2. Какие решения принимает предприятие в процессе бизнес-планирования?
- а) какой продукт будет производиться, с кем конкурировать, как достигать целей
  - б) как сократить расходы
  - в) сколько работников уволить
  - г) как принять решение о закрытии бизнеса
3. Какой тип организаций использует бизнес-планирование?
- а) только крупные предприятия
  - б) только малый бизнес
  - в) все организации, независимо от размера и характера бизнеса
  - г) только некоммерческие организации
4. Какой первый этап формирования бизнес-плана?
- а) сбор информации
  - б) определение целей разработки бизнес-плана
  - в) оценка выполнения бизнес-плана
  - г) редактирование и оформление бизнес-плана
5. Что включает в себя этап составления плана работ?
- а) подбор инвесторов
  - б) определение сроков завершения работ и составление общего графика
  - в) написание бизнес-плана
  - г) сбор информации о конкурентах
6. Когда пишутся резюме и краткое содержание бизнес-плана?
- а) в начале этапа разработки
  - б) после редактирования и оформления
  - в) в самом конце разработки, после основных разделов
  - г) во время оценки выполнения бизнес-плана



7. Какова основная цель инвестирования?
- а) вложение денежных средств в акции
  - б) получение максимальной прибыли или достижение других интересов
  - в) сокращение расходов
  - г) увеличение доли на рынке
8. Что с экономической точки зрения представляют собой инвестиции?
- а) выгоды от продаж
  - б) расходы на развитие, восстановление и усовершенствование основных средств
  - в) долговые обязательства
  - г) накопления
9. Какую роль играют международные вложения в экономике?
- а) они не влияют на развитие
  - б) увеличивают уровень рисков
  - в) иницируют процесс расширенного воспроизводства и создают новые ценности
  - г) увеличивают налоги
  - д)
10. Почему исследование рынка, представленное в бизнес-плане, должно соответствовать действительности?
- а) для создания позитивного имиджа
  - б) чтобы избежать рисков
  - в) чтобы привлечь внимание конкурентов
  - г) для убеждения кредиторов

### 2.3 Рекомендации по оцениванию результатов кейс-задачи

Максимальное количество баллов	Критерии
Отлично	Кейс решен правильно, дано развернутое пояснение и обоснование сделанного заключения. Обучающийся демонстрирует методологические и теоретические знания, свободно владеет научной терминологией. При разборе предложенной ситуации проявляет творческие способности, знание дополнительной литературы. Демонстрирует хорошие аналитические способности, способен при обосновании своего мнения свободно проводить аналогии между темами изучаемой дисциплины и смежных дисциплин.
Хорошо	Кейс решен правильно, дано пояснение и обоснование сделанного заключения. Обучающийся демонстрирует методологические и теоретические знания, свободно владеет научной терминологией. Демонстрирует хорошие аналитические способности, однако допускает некоторые неточности при оперировании научной терминологией.
Удовлетворительно	Кейс решен правильно, пояснение и обоснование сделанного заключения было дано при активной помощи преподавателя. Имеет ограниченные теоретические знания, допускает существенные ошибки при установлении логических взаимосвязей, допускает ошибки при использовании научной терминологии.
Неудовлетворительно	Кейс не решен или решен неправильно, обсуждение и помощь преподавателя не привели к правильному заключению. Обнаруживает неспособность к построению самостоятельных заключений. Имеет слабые теоретические знания, не использует научную терминологию.

### ТИПОВЫЕ ЗАДАЧИ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ

#### РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

##### Задача к теме 1.1. Сущность, методы и виды финансового планирования на предприятии

Объем реализации продукции 400 ед. в месяц по цене 250 руб./ед. При этом переменные затраты составляют 150 руб/ед, а постоянные 35 000 руб.

Необходимо рассмотреть три ситуации и оценить целесообразность дальнейших действий:

- а) Планируется провести рекламную кампанию с бюджетом 10 000 руб. Ожидается, что при этом выручка от реализации вырастет на 30 000 руб.
- б) Планируется провести рекламную кампанию с бюджетом 10 000 руб., одновременно снизив цену на 10 руб/ед. Ожидается, что при этом объем продаж вырастет на 50%.
- в) Планируется изменить форму оплаты труда с окладов (фонд оплаты труда 10 000 руб) на комиссионные 15 руб./ед проданной продукции. Ожидается,

что объем продаж возрастет на 15%.

#### Решение

$$BP_0 = 250 \cdot 400 = 100\,000 \text{ руб.}$$

$$П_0 = 100\,000 - 35\,000 - 150 \cdot 400 = 5\,000 \text{ руб.}$$

$$a) \Delta Q = 30\,000 / 250 = 120 \text{ ед.}$$

$$П_1 = 130\,000 - 45\,000 - 150(400 + 120) = 7\,000 \text{ руб.}$$

$$б) BP_2 = 240 \cdot 600 = 144\,000 \text{ руб.}$$

$$П_2 = 144\,000 - 45\,000 - 150 \cdot 600 = 9\,000 \text{ руб.}$$

$$в) BP_3 = 250 \cdot 400 \cdot 1,15 = 115\,000 \text{ руб.}$$

$$П_3 = 115\,000 - (35\,000 - 10\,000) - 165 \cdot 460 = 14\,100 \text{ руб.}$$

### Задача к теме 1.2. Система финансового планирования

Обоснуйте стратегию снабжения предприятия комплектующими изделиями. Можно купить комплектующие изделия у поставщика по цене 100 д.ед. за шт. или изготавливать их у себя. Переменные затраты предприятия – 77 д.ед. на единицу комплектующих изделий. Постоянные затраты 87400 д.ед. на весь выпуск. Обосновать решение при плановой потребности в комплектующих изделиях  $Q_1 = 5000$  шт.,  $Q_2 = 3500$  шт.

#### Решение

1й способ

1. Себ. при самостоятельном производстве:

$$Себ.1 = 77 \cdot 5000 + 87400 = 472400 \text{ д.ед.}$$

$$Себ.2 = 77 \cdot 3500 + 87400 = 356900 \text{ д.ед.}$$

2. Себ. при покупке:

$$Себ.1 = 100 \cdot 5000 = 500000 \text{ д.ед.}$$

$$Себ.2 = 100 \cdot 3500 = 350000 \text{ д.ед.}$$

2й способ

$$Q_{б/уб} = \frac{З_{пост.}}{Ц - З_{пер.}} = \frac{87400}{100 - 77} = 3800 \text{ шт.}$$

## РАЗДЕЛ 2. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ, ТАКТИЧЕСКОЕ И ОПЕРАТИВНОЕ ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

### Кейс-задача к теме 2.1. Стратегическое финансовое планирование

SWOT-анализ деятельности предприятия ООО «Кока-Кола»: выявление альтернативных стратегических задач

Применение SWOT-анализа позволяет систематизировать всю имеющуюся информацию и, видя ясную картину, принимать взвешенные решения, касающиеся развития предприятия. Таблица SWOT-анализа и выявленные альтернативные стратегические задачи необходимы для дальнейшего анализа, выбора стратегии развития предприятия и выбора предпочтительной маркетинговой стратегии. SWOT-анализ подчеркивает, что стратегия должна как можно лучше сочетать внутренние возможности

предприятия и внешнюю ситуацию. Проведем SWOT – анализ предприятия ООО «Кока-Кола» (табл.).

«Таблица »

Карта SWOT-анализа деятельности розничного торгового предприятия ООО «Кока-Кола»

Внутренняя среда	Сильные стороны	Слабые стороны
	1) известность торговой марки «Кока-кола»;	1) недостаточно высокий уровень квалификации кадров;
	2) большой ассортимент продукции;	2) неустойчивое финансовое положение предприятия;
	3) известность рынка, развитая сбытовая система;	3) в услугах дистрибьютора знают только те, к кому торговый представитель сам лично смог доехать;
	4) товар конкурентоспособен и пользуется массовым спросом конечных потребителей благодаря качеству;	4) стандартные методы продвижения продукции на разных рынках;
	5) хорошая рекламная поддержка;	5) не проводятся маркетинговые исследования по изучению новых каналов сбыта;
	6) предлагается комплекс услуг по проведению комплексного мерчендайзинга.	6) недостаточная приверженность потребителя к торговой марке Кока-Кола.
Внешняя среда	Возможности	Угрозы
	1) развивающиеся конкурентные отношения;	1) очень велика зависимость от единственного поставщика - Компания Кока-Кола: в случае ухода Компании с рынка, дистрибьютор просто сразу прекратит свой бизнес;
	2) проведение маркетинговых исследований по изучению новых каналов сбыта;	2) высокий уровень инфляции;
	3) снижение уровня налоговой нагрузки;	3) конкуренция по выпуску минеральной воды;
	4) сокращение численности безработных.	4) нестабильность политики налогообложения предприятия;
		5) низкая платежеспособность населения не дает возможности разворачивать бизнес, более того, это сказывается на рентабельности.

На основе приведенного выше анализа можно сделать выводы о потенциале развития дистрибьютора компании «Кока-Кола», кроющегося в устранении слабых сторон, умелом использовании возможностей и учете угроз. Таким образом, в целях привлечения новых клиентов из сегмента розничных магазинов возможны следующие рекомендации:

1) Усилить слабые стороны:

- применить новые методы продвижения наших услуг, то есть найти новые каналы сбыта, предварительно устранив сбои в поставках торгового оборудования;

- работников предприятия следует направить на повышение квалификации.

2) Использовать возможности:

- Наиболее качественнее использовать возможность установки торгового оборудования для привлечения новых клиентов и тем самым истреблять из каналов сбыта конкурирующие фирмы - производители;

- Сократить численность безработных.

3) Устранить угрозы:

- Товар – тщательнее готовить персонал дистрибьютора и предложения для клиентов, в будущем возможен поиск по предложению на рынок новых товарных групп не пересекающихся с настоящей, для ухода от зависимости единственного поставщика.

- Устранить конкуренцию по выпуску минеральной воды, производить собственную минеральную воду.

По проведенному SWOT-анализу, можно сделать вывод, что предприятие ООО «Кока-Кола» занимает высокое место на данном рынке, имеет сильные стороны и стремится устранить все виды угроз. Для выбора актуальной маркетинговой стратегии предприятия, необходимо сначала определить общую стратегию предприятия.

## **Задача к теме 2.2. Тактическое (функциональное) финансовое планирование**

В текущем году рентабельность операционной деятельности предприятия составляла 27%, а сумма прибыли - 289 614 д.ед. Административные расходы в расчете к производственной себестоимости составили 15%, а затраты на сбыт - соответственно 4%.

Определить себестоимость реализованной продукции.

### **Решение**

1.Рентабельность операционной деятельности определяется по формуле:

$$P = \frac{\Pi}{C} 100\%$$

где  $\Pi$  - прибыль от операционной деятельности, д.ед.;

$C$  - себестоимость от операционной деятельности, д.ед.

С этой формулы найдем себестоимость операционной деятельности

$$C = \frac{\Pi}{P} = \frac{289614}{0,27} = 1072644,4 \text{ д.ед.}$$

2.Далее найдем себестоимость (заводскую):

$$C_z = C + B_{aj}$$

где  $C_z$  - себестоимость заводская, д.ед.;

$B_{aj}$  - административные расходы, д.ед.

В свою очередь административные расходы определяются:

$$B_{Aj} = 0,15 * C = 0,15 * 1072644,4 = 160896,66 \text{ д.ед.}$$

Тогда заводская себестоимость будет:

$$C_3 = 1072644,4 + 160896,66 = 1233541 \text{ д.ед.}$$

3.Собивартисть реализованной продукции определяется по формуле:

$$Cp.п = C_3 + ВВД,$$

где  $Cp.п$  - себестоимость реализованной продукции

ВВД - расходы на сбыт, д.ед.

Найдем количественное значение ВВД:

$$ВВД = 0,04 * C = 0,04 * 1072644,4 = 42905,78 \text{ д.ед.}$$

$$\text{Тогда } Cp.п = 1072644,4 + 42905,78 = 1115550,1 \text{ д.ед.}$$

### **Задача к теме 2.3.Оперативное финансовое планирование**

Фонд прямой заработной платы основных рабочих 4506000 д.ед. в год. Установленный размер премий – 40%. Доплаты за работу в ночное время 280200 д.ед. Доплаты за работу в вечернее время - 128000 д.ед. Доплаты за обучение учеников - 2300 д.ед. Доплаты бригадирам за руководство бригадой – 120000 д.ед. Оплата льготных часов подростков 1584 д.ед. Оплата очередных и дополнительных отпусков - 757000 д.ед. Оплата времени выполнения общественных обязанностей - 4506 д.ед. Определить фонды часовой, дневной и годовой заработной платы.

Решение

1. Фонд часовой заработной платы:

$$ФЧЗП=4506000+0,4*4506000+280200+128000+2300+120000=6838900 \text{ д.ед.}$$

2. Фонд дневной заработной платы:

$$ФДЗП=6838900+1584=6840484 \text{ д.ед.}$$

3. Фонд годовой заработной платы:

$$ФГЗП=6840484+757000+4506=7601990 \text{ д.ед.}$$

## **РАЗДЕЛ 3. БЮДЖЕТИРОВАНИЕ В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

### **Задача к теме 3.1. Бюджетирование**

Предприятие "Производитель игрушек" планирует запустить новую линейку игрушек. Для этого необходимо разработать бюджет производства на следующий квартал.

Данные для разработки бюджета:

1. Количество запланированных изделий: 10,000 штук.
2. Прямые затраты на материалы на одно изделие: 50 рублей.
3. Прямые трудозатраты на одно изделие: 30 рублей.
4. Накладные расходы (аренда, коммунальные услуги и т.д.): 200,000 рублей в квартал.
5. Прогнозируемая цена продажи одного изделия: 120 рублей.

Вопросы:

1. Какова будет общая сумма прямых затрат на производство?
2. Какова будет общая сумма накладных расходов?
3. Какова будет общая сумма бюджета производства?
4. Какова будет ожидаемая выручка от продажи всех изделий?
5. Какова будет ожидаемая прибыль от продажи?

Решение

1. Общая сумма прямых затрат на производство:
  - Прямые затраты на материалы:  $10,000 \text{ штук} * 50 \text{ рублей} = 500,000 \text{ рублей}$
  - **Прямые трудозатраты:**  $10,000 \text{ штук} * 30 \text{ рублей} = 300,000 \text{ рублей}$
  - Общие прямые затраты =  $500,000 + 300,000 = 800,000 \text{ рублей}$
2. Общая сумма накладных расходов:
  - Накладные расходы составляют 200,000 рублей.
3. Общая сумма бюджета производства:
  - Общая сумма бюджета = Прямые затраты + Накладные расходы
  - Общая сумма бюджета =  $800,000 + 200,000 = 1,000,000 \text{ рублей}$
4. Ожидаемая выручка от продажи всех изделий:
  - Выручка = Количество изделий \* **Цена продажи** =  $10,000 * 120 \text{ рублей} = 1,200,000 \text{ рублей}$
5. Ожидаемая прибыль от продажи:
  - Прибыль = Выручка - Общая сумма бюджета
  - Прибыль =  $1,200,000 - 1,000,000 = 200,000 \text{ рублей}$

Таким образом, бюджет производства составит 1,000,000 рублей, ожидаемая выручка от продажи – 1,200,000 рублей, а ожидаемая прибыль – 200,000 рублей.

### Задача к теме 3.2. Инвестиционное бюджетирование

Компания планирует приобрести новое оборудование стоимостью 7000 тыс. р. и сроком эксплуатации 5 лет. Компания будет получать дополнительную денежную прибыль в размере 2500 тыс. р. ежегодно. Известно, что на третьем году эксплуатации оборудования требуется плановый ремонт стоимостью 300 тыс. р. необходимо обосновать целесообразность приобретения оборудования, если стоимость капитала по проекту составляет 20%.

Решение

	2500	2500	2500	2500	2500	
0	1	2	3	4	5	
-7000			-300			

$$NPV = -7000 + \frac{2500}{(1+0,2)} + \frac{2500}{(1+0,2)^2} + \frac{2500-300}{(1+0,2)^3} + \frac{2500}{(1+0,2)^4} + \frac{2500}{(1+0,2)^5} = 302,92 \text{ тыс. р.}$$

Т. Я. NPV=302,92 тыс. р. > 0 реализация ИП целесообразна.

### Задача к теме 3.3. Бизнес-планирование

В таблице имеются данные по нескольким вариантам ведения бизнеса на предприятии. Постоянные издержки для всех вариантов одинаковы. Объем реализации равен объему производства. Заполните таблицу и определите, какой вариант даст наибольшую прибыль.

Но- мер ва-ри- ан-та	Це-на, д.ед./шт.	Вып- уск и реал- иза- ция, шт.	Вы-руч- ка, д.ед.	Удельны е перемен- ные издержк и, д.ед./шт.	Общие перемен- ные издержк и, д.ед.	Удель-ные пос-тоян- ные издерж-ки, д.ед./шт.	Общие постоян- ные издержк и, д.ед.	Удель-ные совокуп- ные издержки, д.ед./шт.	Сово- купные издержки, д.ед.	При- быль (убы- ток) на едини- цу, д.ед./ шт.	При- быль (убы- ток), д.ед.
1	2	3	4=2*3	5	6	7	8	9	10=9*3	11=2-9	12=4-10
1	92	2000	92*2000 =184000	98-63=35	35*2000 =70000	126000/2000 =63	126000	98	98*2000=1 96000	92- 98=-6	-12 000

### 2.4. Рекомендации по оцениванию рефератов, докладов, сообщений.

Максимальное количество баллов	Критерии
Отлично	Выставляется обучающемуся, если он выразил своё мнение по сформулированной проблеме, аргументировал его, точно определив проблему содержание и составляющие. Приведены данные отечественной и зарубежной литературы, статистические сведения, информация нормативно правового характера. Обучающийся знает и владеет навыком самостоятельной исследовательской работы по теме исследования; методами и приемами анализа теоретических и/или практических аспектов изучаемой области. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет; графически работа оформлена правильно.
Хорошо	Выставляется обучающемуся, если работа характеризуется смысловой цельностью, связностью и последовательностью изложения; допущено не более 1 ошибки при объяснении смысла или содержания проблемы. Для аргументации приводятся данные отечественных и зарубежных авторов. Продемонстрированы исследовательские умения и навыки. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет. Допущены отдельные ошибки в оформлении работы.
Удовлетворительно	Выставляется обучающемуся, если в работе студент проводит достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих проблемы; понимает базовые основы и теоретическое обоснование выбранной темы. Привлечены основные источники по рассматриваемой теме. Допущено не более 2 ошибок в содержании проблемы, оформлении работы.
Неудовлетворительно	Выставляется обучающемуся, если работа представляет собой пересказанный или полностью заимствованный



	исходный текст без каких бы то ни было комментариев, анализа. Не раскрыта структура и теоретическая составляющая темы. Допущено три или более трех ошибок в содержании раскрываемой проблемы, в оформлении работы.
--	--

#### **ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ**

1. Виды текущих и оперативных финансовых планов организации.
2. Сущность, цели и задачи бюджетирования, его роль в системе управления финансами.
3. Функции и принципы бюджетирования.
4. Составляющие бюджетирования: технология, организация, автоматизация.
5. Виды бюджетов организации и их классификация.
6. Опыт финансового планирования в организациях России и за рубежом.
7. Основные этапы процесса бюджетирования.
8. Методы построения бюджетов.
9. Цикл планирования и его основные компоненты.
10. Управленческие процедуры цикла исполнения бюджета.
11. Виды операционных бюджетов.
12. Краткая характеристика операционных бюджетов
13. Решения, принимаемые на основе операционных бюджетов
14. Бюджетное управление организацией.
15. Взаимосвязь финансовых бюджетов организации.
16. Управление, ориентированное на создание стоимости с использованием данных финансовых бюджетов.
17. Понятие преемственного бюджета.
18. Принципы составления преемственного бюджета: БДР, ББЛ, БДДС.
19. Понятие гибкого бюджетирования. примеры гибких бюджетов и принципы их составления
20. Требования к учетно-контрольной системе для целей организации корректного гибкого и преемственного бюджетирования.

#### **ТЕМЫ ДОКЛАДОВ / СООБЩЕНИЙ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ**

1. Происхождение и развитие финансового планирования на государственном и корпоративном уровне.
2. Опыт внедрения финансового планирования (бюджетирования) в организациях России.
3. Зарубежный опыт управления на основе бюджетирования.
4. Опыт внедрения и/или функционирования системы бюджетирования в российских и/или зарубежных организациях.

5. Бюджет доходов и расходов (БДР) организации – общая характеристика
6. Состав, структура, основные показатели БДР
7. Порядок составления БДР различными методами
8. Назначение и содержание бюджета денежных средств.
9. Бюджеты процесса сбыта: бюджета продаж, бюджета коммерческих расходов, бюджета запасов готовой продукции.
10. Порядок и правила составления графика погашения дебиторской задолженности.
11. Виды производственных бюджетов, их модификации, взаимосвязь с финансовыми бюджетами.
12. Основные показатели бюджета материальных затрат, бюджета затрат на оплату труда, бюджета накладных расходов.
13. Основные статьи бюджета балансового листа.
14. Виды операционных бюджетов.
15. Принципы составления преемственного бюджета: БДР, ББЛ, БДДС.
16. Особенности финансового планирования в организациях различных видов экономической деятельности.
17. Современные методы стратегического планирования корпораций.
18. Использование автоматизированных систем при составлении бюджета.
19. Современные тенденции цифровизации процесса финансового планирования.
20. Проблемы и недостатки современной системы корпоративного финансового планирования.

#### 2.5. Рекомендации по оцениванию научной составляющей (научной статьи)

Максимальное количество баллов*	Критерии
Отлично	<ul style="list-style-type: none"> <li>- полное соблюдение требований структуры и оформления научной статьи.</li> <li>- полное раскрытие темы;</li> <li>- указание точных названий обсуждаемых явлений, знание современного состояния проблемы;</li> <li>- правильная формулировка понятий и категорий;</li> <li>- самостоятельность ответа, умение вводить и использовать классификации и квалификации, анализировать и делать собственные выводы по рассматриваемой теме;</li> <li>- использование материалов современной отечественной и зарубежной литературы и иных материалов и др.</li> </ul>
Хорошо	<ul style="list-style-type: none"> <li>- недостаточно полное раскрытие темы;</li> <li>- несущественные ошибки в определении понятий, категорий и т.п., кардинально не меняющих суть изложения;</li> <li>- репродуктивность ответа: отсутствие самостоятельного анализа и оценочных суждений</li> <li>- недостаточное использование материалов современной отечественной и зарубежной литературы и иных материалов</li> </ul>

	и др.
Удовлетворительно	<ul style="list-style-type: none"> <li>- отражение лишь общего направления темы;</li> <li>- наличие достаточного количества несущественных или одной- двух существенных ошибок в определении понятий и категорий и т.п.;</li> <li>- неспособность осветить современное состояние проблемы</li> </ul>
Неудовлетворительно	<ul style="list-style-type: none"> <li>- содержание темы не раскрыто;</li> <li>- большое количество существенных ошибок;</li> <li>- отсутствие умений и навыков, обозначенных выше в качестве критериев выставления положительных оценок др.</li> </ul>

### ТЕМЫ ДЛЯ НАПИСАНИЯ НАУЧНЫХ СТАТЕЙ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ

1. Влияние цифровизации на финансовое планирование в компании.
2. Методы прогнозирования финансовых потоков в условиях экономической нестабильности.
3. Роль бюджетирования в управлении рисками на предприятиях.
4. Сравнительный анализ методов бюджетирования: традиционное против гибкого.
5. Влияние макроэкономических факторов на процесс финансового планирования.
6. Актуальные тренды в финансовом планировании для стартапов.
7. Эффективность применения сценарного планирования в бюджетировании.
8. Роль финансового планирования в устойчивом развитии бизнеса.
9. Использование KPI в процессе бюджетирования и оценки финансовой эффективности.
10. Влияние корпоративной культуры на процесс финансового планирования.
11. Бюджетирование как инструмент повышения инвестиционной привлекательности.
12. Основные проблемы и перспективы внедрения бюджетирования в малом бизнесе.
13. Влияние налоговой политики на финансовое планирование и бюджетирование.
14. Инновационные подходы к управлению капитальными затратами в бюджетировании.
15. Роль финансовых технологий в улучшении процессов бюджетирования.
16. Методы оценки инвестиционных проектов в рамках финансового планирования.
17. Влияние экономического кризиса на процессы финансового планирования и бюджетирования.
18. Анализ психологии инвестора в контексте финансового планирования.
19. Стратегическое финансовое планирование: практика и теория.
20. Клиент-ориентированный подход в процессах финансового планирования компаний.

## **ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ**

1. В чем состоит предмет, объект и субъект финансового планирования?
2. Раскройте теоретическую и методологическую основу финансового планирования.
3. Раскройте принципы финансового планирования.
4. Раскройте сущность методов финансового планирования.
5. Каковы классификационные принципы финансового планирования?
6. Какие системы финансового планирования существуют?
7. Каковы цели и задачи финансового планирования?
8. Перечислите виды финансовых планов.
9. Раскройте последовательность стадий финансового планирования.
10. Назовите принципы и методы финансового планирования.
11. Охарактеризуйте процесс составления финансового плана.
12. Дайте определение показателям плана как элементу планирования и классифицируйте их по различным признакам.
13. Раскройте систему мер (действий) необходимых для выполнения плана.
14. В чем состоит сущность SWOT-анализа?
15. Каковы основные направления проведения SWOT-анализа?
16. Раскройте особенности SWOT-анализа.
17. Перечислите функциональные планы предприятия. Какие задачи они призваны решать?
18. Раскройте основные методы планирования прибыли.
19. Перечислите основные задачи планирования прибыли и рентабельности.
20. Раскройте сущность метода маржинального дохода в планировании прибыли и метода оптимизации плановой прибыли.
21. Сформулируйте основные задачи, решаемые при разработке планов издержек предприятия.
22. Назовите основные принципы, которые необходимо соблюдать при планировании издержек компании.
23. Перечислите методы планирования издержек предприятия.
24. Перечислите основные факторы, которые следует учитывать при планировании издержек предприятия.
25. Сформулируйте понятие метода прямой и обратной калькуляции при планировании издержек компании.
26. Перечислите основные задачи планирования персонала компании.
27. Перечислите основные принципы организации труда и заработной платы на предприятии.
28. Определите показатели планирования численности работников компании.

29. Какие процессы входят в состав системы бюджетного управления на предприятии?
30. Перечислите основные принципы бюджетного управления и дайте им характеристику.
31. Раскройте этапы процедуры контроля за процессом бюджетирования.
32. Перечислите этапы организации корпоративного бюджетного процесса и охарактеризуйте их.
33. В чем состоят принципы процесса бюджетного управления?
34. Каковы цели корпоративного бюджетирования?
35. Назовите и охарактеризуйте предмет, объект и субъект бюджетирования.
36. Раскройте функции бюджетирования.
37. Раскройте сущность методов финансового планирования.
38. Каковы этапы построения системы бюджетирования?
39. Каковы цели бюджетирования?
40. Каковы цели и задачи корпоративного бюджетирования?
41. Расскажите об организации процесса корпоративного бюджетирования.
42. Раскройте последовательность этапов корпоративного бюджетирования.
43. Назовите компоненты корпоративного бюджетирования.
44. Охарактеризуйте процесс составления корпоративного бюджета.
45. Сформулируйте сущность корпоративного стратегического планирования.
46. Назовите основные принципы разработки корпоративной стратегии.
47. Сформулируйте понятие стратегического планирования и раскройте его особенности.
48. Перечислите различия между стратегическим и тактическим планированием.
49. Перечислите внешние и внутренние факторы, влияющие на выбор корпоративной стратегии компании.
50. Назовите классификационные признаки стратегических планов.
51. Перечислите и охарактеризуйте цели стратегического планирования.
52. Сформулируйте особенности корпоративных стратегических планов.
53. Покажите разницу между способами выработки корпоративных стратегий.
54. Назовите особенности методологии корпоративных стратегий: сущность и основное содержание.
55. Каковы сферы стратегического планирования?
56. Назовите и охарактеризуйте типовые цели корпоративных стратегий.
57. Каковы функции и этапы корпоративных стратегических планов?
58. Раскройте основные положения и виды корпоративного налогового планирования.
59. В чем состоит корпоративная миссия исходя из стратегии развития компании?
60. Какие принципы заключены в основе налоговых режимов в мировой практике?

61. Каковы цель и назначение бизнес-плана в системе управления компанией?
62. В чем состоят общие требования к бизнес-плану?
63. Каковы основные области применения бизнес-планов?
64. Назовите программные продукты, используемые для разработки и анализа бизнес-планов.
65. Охарактеризуйте этапы планирования и методологию планирования.
66. Назовите компоненты бизнес-плана и охарактеризуйте систему его показателей.
67. Разработка бизнес-плана: структура и последовательность.
68. Каковы особенности международной практики бизнес-планирования?
69. Составление бизнес-плана: основные требования.
70. Назовите содержание и особенности составления разделов бизнес-плана.
71. Каковы цели персонального финансового планирования?
72. Охарактеризуйте процесс персонального финансового планирования.
73. Перечислите этапы персонального финансового планирования. Каковы их особенности?
74. В чем суть персональных финансовых решений?
75. Какова структура направлений использования денежных средств в рамках персонального финансового планирования?\_\_

**Донецкий институт управления - филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации».**

**Направление подготовки 38.03.01 Экономика**

**Профиль «Налоги и налогообложение», «Банковское дело»**

**Кафедра финансовых услуг и банковского дела**

**Учебная дисциплина «Финансовое планирование и бюджетирование»**

**Курс 3 Семестр 5**

**Форма обучения: очная**

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1**

**Тесты:**

1. Результатом текущего финансового планирования является разработка следующих документов:

- а) плана движения денежных средств, плана отчета о прибылях и убытках, плана бухгалтерского баланса;
- б) плана движения денежных средств, плана отчета о прибылях и убытках, плана бухгалтерского баланса, кассового плана;
- в) плана движения денежных средств, плана отчета о прибылях и убытках, платежного календаря.

2. Контролировать фактическое поступление выручки на расчетный счет предприятия и расходование наличных финансовых ресурсов позволяет:

- а) стратегическое планирование;
- б) текущее планирование;
- в) оперативное планирование.

3. Бизнес-планирование объединяет следующие виды планирования:

- а) перспективное и текущее
- б) оперативное и текущее
- в) стратегическое и оперативное

4. Прогнозирование:

- а) всегда предшествует планированию и бюджетированию
- б) выполняется по итогам планирования
- в) выполняется по окончании планирования и бюджетирования

## 5. Основа финансового планирования на предприятии:

- а) составление бюджета
- б) составление финансовых прогнозов

### Открытый вопрос:

1. Назовите и прокомментируйте этапы финансового планирования.

### Задача:

На основе представленных ниже данных составить бюджет производства и затрат на основные материалы.

Прогноз сбыта и цен	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4
Ожидаемый объем продаж	10,000	30,000	40,000	20,000
Ожидаемая цена единицы продукции (грн.)	2500	3000	2500	25000

Запасы готовой продукции на конец года планируются в объеме 3,000 единиц продукции. Требуемый объем материала на единицу продукции составляет 5 кг, причем цена одного килограмма сырья оценивается на уровне 60 коп. Остаток сырья на конец каждого квартала планируется в объеме 10% от потребности будущего периода. Оценка необходимого запаса материала на конец года составляет 7,500 кг. Оплата поставщику за сырье производится на следующих условиях: доля оплаты за материалы, приобретенные в конкретном квартале, составляет 50% от стоимости приобретенного сырья. На оставшиеся 50% сырья поставщик предоставляет отсрочку платежа, которая должна быть погашена в следующем квартале.

Экзаменатор: \_\_\_\_\_

Ю.С. Расторгуева

Утверждено на заседании кафедры «27» октябрь 2025 г. (протокол № 1 от «27» 10. 2025 г.)

Зав.кафедрой: \_\_\_\_\_

Л.М. Волощенко