

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Костина Лариса Николаевна  
Должность: заместитель директора  
Дата подписания: 26.12.2025 10:02:11  
Уникальный программный ключ:  
848621b05e7a2c59da67cc47a060a910fb948b62

*Приложение 4*  
к образовательной программе

## **ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ**

**для текущего контроля успеваемости и  
промежуточной аттестации обучающихся  
по дисциплине**

### **Б1.О.11 Финансовое планирование и бюджетирование в организации**

(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

**38.03.04 Государственное и муниципальное управление**  
(код, наименование направления подготовки/специальности)

**Региональное управление и местное самоуправление**  
(наименование образовательной программы)

**Бакалавр**  
(квалификация)

**Очно-заочная форма обучения**  
(форма обучения)

Год набора – 2023

Донецк

**Автор(ы)-составитель(и) ФОС:**

Гладченко Т.Н., канд. гос. упр., доцент, доцент кафедры  
инновационного менеджмента и управления проектами

**РАЗДЕЛ 1.**  
**ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**  
**по дисциплине (модулю) «Финансовое планирование и бюджетирование в организации»**

**1.1. Основные сведения о дисциплине (модулю)**

Характеристика дисциплины (модуля)

Таблица 1

Образовательная программа	бакалавриата
Направление подготовки	38.03.04 Государственное и муниципальное управление
Профиль	<b>Региональное управление и местное самоуправление</b>
Количество разделов учебной дисциплины	2
Часть образовательной программы	Б1.О.11
Формы текущего контроля	Устный опрос, выполнение ситуационных и практических заданий, решение задач, подготовка эссе (рефератов), контроль знаний по разделам в форме выполнения тестовых заданий
<i>Показатели</i>	Очно-заочная форма обучения
Количество зачетных единиц (кредитов)	4
Семестр	5
<i>Общая трудоемкость (академ. часов)</i>	144
<i>Аудиторная контактная работа:</i>	34
Лекционные занятия	16
Семинарские занятия	16
Консультации	2
<i>Самостоятельная работа</i>	83
<i>Контроль</i>	27
<i>Форма промежуточной аттестации</i>	экзамен

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

Перечень компетенций и их элементов

Таблица 2

Компетенция	Индикатор компетенции и его формулировка	Элементы индикатора компетенции	Индекс элемента
<i>ОПК-:6.1</i> <i>Демонстрирует способность использования в профессиональ</i>	<i>ОПК-6.2:</i> <i>Демонстрирует способность использования в профессиональ</i>	<b>Знать:</b>  - основы технологий управления государственным и муниципальным имуществом;	ОПК-6.1, 3-1
		- современные технологии управления государственным и муниципальным имуществом;	ОПК-6.1, 3-2

Компетенция	Индикатор компетенции и его формулировка	Элементы индикатора компетенции	Индекс элемента
<i>профессиональной деятельности технологий управления государственным и муниципальным имуществом</i>	<i>ной деятельности технологий управления государственным и муниципальным имуществом</i>	- современные подходы и технологии управления государственным и муниципальным имуществом.	ОПК-6.1, 3-3
		<b>Уметь:</b>	
		- использовать технологии управления государственным и муниципальным имуществом;	ОПК-6.1, У-1
		- участвовать в использовании технологий управления государственным и муниципальным имуществом;	ОПК-6.1, У-2
		- участвовать в использовании современных подходов и технологий управления государственным и муниципальным имуществом.	ОПК-6.1, У-3
		<b>Владеть:</b>	
		- навыками использования технологий управления государственным и муниципальным имуществом;	ОПК-6.1, В-1
		- навыками организации процесса использования современных технологий управления государственным и муниципальным имуществом;	ОПК-6.1, В-2
		- навыками организации процесса использования современных подходов и технологий управления государственным и муниципальным имуществом.	ОПК-6.1, В-3
<i>УК-10.4 Анализирует регуляторное влияние государства, подготовку проектов нормативных правовых актов</i>	<i>УК-10.7: Принимает обоснованные экономические решения по вопросам финансового планирования и бюджетирования организации</i>	<b>Знать:</b>	
		- основы принятия обоснованных экономических решений по вопросам финансового планирования и бюджетирования организации;	УК-10.4, З-1
		- технологии принятия обоснованных экономических решений по вопросам финансового планирования и бюджетирования организации;	УК-10.4, З-2
		- современные подходы и технологии принятия обоснованных экономических решений по вопросам финансового планирования и бюджетирования организации.	УК-10.4, З-3
		<b>Уметь:</b>	
		- участвовать в принятии обоснованных экономических решений по вопросам финансового планирования и бюджетирования организации;	УК-10.4, У-1
		- использовать технологии принятия обоснованных экономических решений по вопросам финансового планирования и бюджетирования организации;	УК-10.4, У-2
		- использовать современные подходы и технологии принятия обоснованных экономических решений по вопросам финансового планирования и бюджетирования организации.	УК-10.4, У-3
		<b>Владеть:</b>	
		- навыками принятия обоснованных экономических решений по вопросам финансового планирования и бюджетирования организации;	УК-10.4, В-1
		- навыками использования технологии принятия обоснованных экономических решений по вопросам финансового планирования и бюджетирования организации	УК-10.4, В-2

Компетенция	Индикатор компетенции и его формулировка	Элементы индикатора компетенции	Индекс элемента
		- навыками использования современные подходы и технологии принятия обоснованных экономических решений по вопросам финансового планирования и бюджетирования организации.	УК-10.4, В-3

Таблица 3

Этапы формирования компетенций в процессе освоения основной образовательной программы

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины	Этапы формирования компетенций (номер семестра)	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства*
<b>Раздел 1. Концептуальные положения финансового планирования</b>				
1.	Тема 1.1. Теоретические основы финансового планирования в организации	5	ОПК-6.1 УК-10.4	Устный опрос, выполнение ситуационных и практических заданий
2.	Тема 1.2. Структура и содержательная характеристика разделов контроллинга			Устный опрос, выполнение ситуационных и практических заданий
3.	Тема 1.3. Планирование и мониторинг			Устный опрос, выполнение ситуационных и практических заданий
4	Тема 1.4. Организационно-методические основы создания финансовой службы на предприятии			Устный опрос, выполнение ситуационных и практических заданий, контроль знаний по разделу 1 (тестовые задания)
<b>Раздел 2. Современные инструменты управленческого учета</b>				
5.	Тема 2.1. Классификация объектов управленческого учета	5	ОПК-6.1 УК-10.4	Устный опрос, выполнение ситуационных и практических заданий
6.	Тема 2.2. Управленческий учет			Устный опрос, выполнение ситуационных и практических заданий, контроль знаний по разделу 2 (тестовые задания)
<b>Раздел 3. Современные инструменты бюджетирования</b>				
7.	Тема 3.1. Разработка бюджетов (бюджетирование) как инструмент контроллинга	5	ОПК-6.1 УК-10.4	Устный опрос, выполнение ситуационных и практических заданий
8.	Тема 3.2. Методы анализа отклонений фактических результатов от плановых			Устный опрос, выполнение ситуационных и практических заданий, контроль знаний по разделу 3 (тестовые задания)

**РАЗДЕЛ 2.**  
**ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)**  
**«Финансовое планирование и бюджетирование в организации»**

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					КЗР (ТЗ)	ИЗ		
	ПЗ / СЗ				Всего за тему				
	ЛЗ	УО	СЗ	ПЗ					
P.1. Т.1.1		2	2	4	8	10	5		
P.1. Т.1.2		2	2	4	8				
P.1. Т.1.3		2	2	4	8				
P1. Т.1.4		2	2	4	8				
P.2. Т.2.1		2	2	4	8	10			
P.2. Т.2.2		2	2	4	8				
P.3. Т.3.1		2	3	4	9	10			
P.3. Т.3.2		2	2	4	8				
<b>Итого: 100б</b>	<b>0</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>32</b>	<b>65</b>	<b>30</b>	<b>5</b>		

ЛЗ – лекционное занятие;

УО – устный опрос;

ТЗ – тестовое задание;

РЗ – ситуационное или практическое задание;

ПЗ – практическое занятие;

СЗ – семинарское занятие;

КЗР – контроль знаний по Разделу;

ИЗ (Э) – индивидуальное задание (эссе, компьютерная презентация).

## **2.1. Рекомендации по оцениванию устных ответов обучающихся**

С целью контроля и подготовки обучающихся к изучению новой темы вначале каждой 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

<i>Контролируемые разделы (темы) дисциплины (модуля)</i>	<i>Вопросы для подготовки к индивидуальному / фронтальному устному / письменному опросу по темам дисциплины (модуля)</i>
<b>Раздел 1. Концептуальные положения финансового планирования</b>	
Тема 1.1. Теоретические основы финансового планирования в организации	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Сущность контроллинга, его основная цель.</li><li>2. Основные функции контроллинга.</li><li>3. Причины возникновения контроллинга.</li><li>4. Основные концепции контроллинга, сущность и его основные задачи в рамках каждой концепции.</li><li>5. Роль контроллинга в процессе управления.</li><li>6. Перечислите фазы стратегического планирования.</li><li>7. Назовите главные задачи оперативного контроллинга.</li><li>8. Дайте краткую характеристику задач стратегического контроллинга.</li><li>9. Фазы стратегического контроллинга и их содержательная характеристика.</li><li>10. Характерные особенности системы стратегического информационного обеспечения.</li><li>11. Характерные отличия стратегического и оперативного контроллинга.</li></ol>
Тема 1.2. Структура и содержательная характеристика разделов контроллинга	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Структура разделов контроллинга.</li><li>2. Содержательная характеристика разделов контроллинга.</li><li>3. Перечислите контрольные функции предварительного контроля.</li><li>4. Сущность функций текущего и заключительного контроля.</li><li>5. Сформулируйте основную задачу контроллинга.</li><li>6. Задачи и основные инструменты контроллинга маркетинга.</li><li>7. Инструменты контроллинга обеспечения ресурсами.</li><li>8. Инструменты контроллинга материальных потоков.</li><li>9. Перечислите основные инструменты контроллинга инвестиций.</li><li>10. Назовите инструменты финансового контроллинга.</li><li>11. Определите основные организационные формы управления проектами.</li><li>12. Перечислите основные задачи контроллинга инвестиций.</li><li>13. Определите особенности контроллинга инвестиционных проектов.</li><li>14. Определите этапы создания системы контроллинга инвестиций.</li><li>15. Проведите классификацию оценки инвестиционных проектов по способу учета фактора времени.</li><li>16. Перечислите основные достоинства и недостатки критерия окупаемости.</li><li>17. Отметьте достоинства и недостатки критерия рентабельности.</li><li>18. Объясните сущность дисконтирования и его важнейшие критерии.</li><li>19. В чем заключается преимущество критериев дисконтирования?</li></ol>

<b>Контролируемые разделы (темы) дисциплины (модуля)</b>	<b>Вопросы для подготовки к индивидуальному / фронтальному устному / письменному опросу по темам дисциплины (модуля)</b>
	<p>20. Назовите недостатки критериев дисконтирования.</p> <p>21. Перечислите подходы к определению ставки дисконтирования.</p> <p>22. В чем состоят основные преимущества комбинации ставки дисконтирования с поправкой на риск и стоимость долга?</p> <p>23. Изложите основные недостатки скорректированной приведенной стоимости.</p> <p>24. Назовите методы анализа инвестиционных проектов в условиях риска и неопределенности.</p> <p>25. Охарактеризуйте методики формирования инвестиционных портфелей.</p> <p>26. Основные тенденции в применении нефинансовой отчетности в России.</p> <p>27. Охарактеризуйте основные этапы формирования нефинансовой отчетности компаний.</p>
Тема 1.3. Планирование и мониторинг	<p>1. Раскройте сущность понятия «мониторинг».</p> <p>2. Дайте характеристику основных особенностей объектов мониторинга.</p> <p>3. Определите виды мониторинга.</p> <p>4. Дайте краткую характеристику видов мониторинга относительно социальных систем в зависимости от его целей.</p> <p>5. В чем состоят принципы проведения мониторинга?</p> <p>6. Объясните характерные особенности факторов, смещающих действительные оценки.</p> <p>7. Назовите основные этапы проведения мониторинга.</p> <p>8. Дайте краткую характеристику количественных методов исследования.</p> <p>9. Охарактеризуйте качественные методы исследования.</p>
Тема 1.4. Организационно-методические основы создания финансовой службы на предприятии	<p>1. Перечислите основные требования, которые необходимо учитывать при создании службы контроллинга на предприятии.</p> <p>2. Назовите возможные варианты создания службы контроллинга и ее место в организационной структуре предприятия.</p> <p>3. Назовите основные варианты службы контроллинга на предприятии.</p> <p>4. Перечислите основные требования к контроллеру-специалисту по информационным потокам.</p> <p>5. Определите понятия «информационные потоки» и «система информационных потоков».</p> <p>6. Назовите основные требования к информации, накапливаемой в контроллинге.</p> <p>7. Перечислите основные группы факторов, определяющих сопротивление при внедрении контроллинга.</p> <p>8. Опишите последовательность работ по внедрению методики контроллинга и созданию соответствующей информационной системы.</p> <p>9. Охарактеризуйте современные подходы к принятию решений, с акцентом на условия неопределенности.</p>
<b>Раздел 2. Управление изменениями</b>	
Тема 2.1. Управляемые изменения в разных типах организаций: теоретические подходы	<p>1. Определите релевантные, безвозвратные и вмененные затраты.</p> <p>2. Определите цель классификации затрат, относительно поставленных задач.</p> <p>3. Категории затрат по способам классификации.</p> <p>4. Определение постоянных и переменных затрат, методы управления ими.</p> <p>5. Охарактеризуйте методы выявления зависимости затрат от объема выпуска.</p> <p>6. Проведите основную классификацию затрат по степени</p>

<b>Контролируемые разделы (темы) дисциплины (модуля)</b>	<b>Вопросы для подготовки к индивидуальному / фронтальному устному / письменному опросу по темам дисциплины (модуля)</b>
	<p>регулируемости.</p> <p>7. Условия степени регулируемости затрат.</p> <p>8. Классификация центров ответственности.</p> <p>9. Назовите основные принципы выделения центров ответственности на предприятии.</p>
Тема 2.2. Технологии и программы управления изменениями	<p>1. Проведите сравнение между управленческим и финансовым учетом.</p> <p>2. Сформулируйте и объясните основную задачу управленческого учета.</p> <p>3. Классификация методов учета затрат, используемых в системе контроллинга.</p> <p>4. Охарактеризуйте каждый из этапов внедрения управленческого учета на предприятии</p>
<b>Раздел 3. Современные инструменты бюджетирования</b>	
Тема 3.1. Разработка бюджетов (бюджетирование) как инструмент контроллинга	<p>1. Объясните сущность бюджета.</p> <p>2. Охарактеризуйте этапы разработки бюджетов.</p> <p>3. Определите основные виды бюджетов, их структуру.</p> <p>4. Проведите классификацию бюджетов в зависимости от подходов к их разработке.</p> <p>5. Дайте характеристику гибкого бюджета и сферу его применения.</p> <p>6. Фиксированные бюджеты и их разновидности.</p> <p>7. Бюджетирование «с нуля», процедура его формирования.</p> <p>8. Перечислите достоинства бюджетирования.</p> <p>9. Определите недостатки бюджетирования и его «подводные камни».</p> <p>10. Перечислите основные принципы составления бюджета.</p>
Тема 3.2. Методы анализа отклонений фактических результатов от плановых	<p>1. Определите виды отклонений, используемых в контроллинге.</p> <p>2. Определите критерии оценки отклонений.</p> <p>3. Изложите сущность метода ценных подстановок анализа фактических переменных затрат от плановых.</p> <p>4. Какие виды отклонений рассчитываются по производственным затратам?</p> <p>5. Перечислите виды отклонений по издержкам реализации и обращения.</p> <p>6. Назовите основные виды отклонений по выручке от реализации.</p>

## **2.2. Рекомендации по оцениванию результатов тестирования 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 «Финансовое планирование и бюджетирование в организации».

## **ТИПОВЫЕ ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ**

### **Тестовые задания к темам раздела 1**

*Выберите один правильный вариант ответа*

**1. В какую из моделей контроллинга входит раздел «информационные технологии»?**

- a) немецкую;
- b) американскую;
- c) правильный ответ а и б.

**2. К числу приоритетных задач в контроллинге были отнесены (назовите один неправильный ответ)?**

- a) создание системы управленческого учета;
- b) разработка системы стратегического и оперативного планирования;
- c) налоговое планирование;
- d) внедрение инструмента бюджетирования.

**3. Традиционно все концепции контроллинга принято делить на три группы.**

**Какая из концепций в последние годы уже не имеет своих сторонников?**

- a) концепция контроллинга, ориентированная на управление с акцентом на координацию, или планирование и контроль;
- b) контроллинг понимается как функция, интегрированная в систему бухгалтерского учета;
- c) концепция контроллинга, основанная на приоритетной ориентации контроллинга на обеспечение службы менеджмента информацией, необходимой для принятия решения.

**4. Систематизировав все токи зрения на определение понятия контроллинга можно говорить о наиболее часто встречающихся двух точках зрения: (назовите один неправильный ответ)**

- a) контроллинг – это концепция учета затрат;
- b) контроллинг – это концепция управления (или менеджмента);
- c) контроллинг – это система управления.

**5. Основная цель контроллинга –**

- a) «управление управлением»;
- b) ориентация управленческого процесса на достижение всех целей, стоящих перед предприятием;
- c) получение прибыли.

**6. Причиной появления контроллинга на современных предприятиях не является**

- a) увеличение нестабильности внешней среды;
- b) информационный бум и недостаточно существенная информация;
- c) отсутствие планирования деятельности.

**7. Достижение основной цели контроллинга обеспечивается выполнением функций: (назовите один неправильный ответ)**

- a) координации управленческой деятельности по достижении целей предприятия;
- b) информационная и консультационная поддержка принятия управленческих решений;
- c) создание и обеспечение функционирования общей информационной системы управления предприятием;
- d) обеспечение рациональности управленческого процесса;
- e) завоевание доли рынка.

**8. К задачам контроллинга в сфере учета относятся: (назовите один неправильный ответ)**

- a) создание системы сбора и обработки информации, существенной для принятия управленческих решений на разных уровнях руководства;
- b) разработка и поддержание системы внутреннего учета информации о протекании технологических процессов;
- c) подбор или разработка методов учета, а также критериев для оценки деятельности предприятия в целом и его отдельных подразделений;
- d) выбор методов обработки информации для обеспечения руководства предприятия аналитической информацией.

**9. Роль контроллинга в процессе контроля и регулирования: (назовите один неправильный ответ)**

- a) осуществляет сравнение плановых и фактических величин для измерения и оценки степени достижения цели;
- b) устанавливает допустимые границы отклонений от плана;
- c) консультации по выбору корректирующих мероприятий и управленческих решений;
- d) выполняет анализ отклонений, распределяет их по причинам и вырабатывает предложения для уменьшения отклонений.

**10. Кто определяет цели и задачи для оперативного контроллинга:**

- a) руководство предприятия;
- b) кому нужно, тот и определяет;
- c) стратегический контроллинг;
- d) тактический контроллинг.

**11. Характерными отличиями стратегического контроллинга от оперативного являются:**

- a) стратегический контроллинг ориентирован на потенциал, а оперативный – на конкретный результат;
- b) контроль предпосылок, успеха и результата имеет различное значение для обоих видов контроллинга;
- c) в области стратегического контроллинга преобладает контроль со стороны отдела контроллинга, а в оперативном контроллинге – самоконтроль.

**12. Целью оперативного контроллинга является:**

- a) обеспечение прибыльности и ликвидности предприятия;
- b) обеспечение выживаемости;
- c) проведение антикризисной политики;
- d) поддержание потенциала успеха.

**13. Для достижения цели контроллинга в сфере планирования решаются задачи:**

- a) формирование и развитие системы комплексного планирования;
- b) разработка методов планирования;
- c) разработка архитектуры информационной системы;
- d) определение необходимой для планирования информации и путей ее получения;
- e) разработка методов ведения, контроля за реализацией планов, определение места его проведения и объем.

**14. Информация в системе контроллинга должна отвечать следующим требованиям: (назовите один неправильный ответ)**

- a) достоверность;
- b) полнота;
- c) неповторимость;
- d) своевременность.

**15. Контрольные функции контроллинга включают: (назовите один неправильный ответ)**

- a) контроль целей;
- b) контроль отклонений фактических данных от плановых;
- c) контроль рентабельности капитала;
- d) бюджетный контроль.

**16. Контроллинг и контроль это понятия:**

- a) понятия тождественные;
- b) понятия не тождественные.

**17. Текущий контроль включает в себя: (назовите один неправильный ответ)**

- a) контроль и мониторинг внешней среды предприятия с целью выявления «слабых сигналов»;
- b) контроль планов;

c) мониторинг внутренней среды с целью раннего обнаружения проблем.

**18. По каким критериям можно классифицировать инструментарий контроллинга: (назовите один неправильный ответ)**

- a) период действия;
- b) область применения
- c) правильный ответ a и b.

**19. Основными инструментами финансового контроллинга не являются:**

- a) анализ потоков платежей (КФ-анализ);
- b) ABC-анализ;
- c) финансовая «паутина»;

**20. К инструментам контроллинга в области учета не относятся:**

- a) отчеты о хозяйственной деятельности, в том числе сводные;
- b) учетные формы;
- c) показатели управленческого учета;
- d) карта бизнес-процессов;
- e) методы анализа отчетности.

**21. Основными динамическими методами расчета эффективности инвестиций являются: (назовите один неправильный ответ)**

- a) метод приведенной величины доходов;
- b) метод внутренней нормы доходности;
- c) расчет стоимости машино-часа;
- d) метод аннуитета;
- e) метод динамического срока окупаемости.

**22. Функционально-стоимостный анализ основан на:**

- a) субъективной оценке технических особенностей сравниваемых проектов, а это очень легко может привести к искаженному результату;
- b) инвестиционных расчетах для всего срока реализации инвестиционного проекта;
- c) инвестиционных расчетах позволяющих оценить отдельные инвестиционные проекты исходя из ожидаемого результата от их реализации за один период.

**23. Баланс движения средств отличается от финансового плана, тем что:**

- a) позволяет с помощью типовой расчетной схемы планировать конкретные платежи по осуществляемым сделкам и выполнять анализ отношений;
- b) может быть более подробным и ориентироваться на источники результата;
- c) учитывает происхождение средств и их использование.

**24. К числу специфических методов, применяемых в контроллинге не относятся:**

- a) ABC-анализ;
- b) анализ величины в точке безубыточности;
- c) метод расчета сумм покрытия;
- d) директ-костинг.

**25. В структуру контроллинга не входит по определению раздел:**

- a) установление целей;
- b) планирование;
- c) оперативный управленческий учет;
- d) система информационных потоков;
- e) бюджетирование
- f) мониторинг;
- g) контроль;
- h) анализ планов, результатов и отклонений;
- i) выработка рекомендаций для принятия управленческих решений;

**26. Контроллинг инвестиционных проектов имеет ряд особенностей:**

- a) ориентирован на достижение стратегических целей;
- b) исполняется в проектах;

c) не обеспечивает взаимодействие в достижении поставленных целей.

**27. Основными традиционными критериями оценки инвестиционных проектов являются:**

- a) окупаемость, рентабельность;
- b) дисконтирование денежных потоков;
- c) индекс прибыльности.

**28. При назначении ставки дисконтирования не учитываются разные методы:**

- a) ставка по надежным вкладам;
- b) анализ сокращенного жизненного цикла;
- c) ставка по надежным вкладам с поправкой на риск.

### **Тестовые задания к темам раздела 2-3**

*Выберите один правильный вариант ответа*

**1. К существенным (значимым) затратам в производстве не относятся:**

- a) затраты прошлого периода;
- b) постоянные и переменные затраты;
- c) упущеная выгода.

**2. Затраты по степени влияния на них классифицируются:**

- a) полностью регулируемые;
- b) слабо регулируемые;
- c) частично регулируемые;
- d) независимые.

**3. Затраты по динамике относительно объема выпуска классифицируются:**

- a) смешанные;
- b) прямые;
- c) косвенные.

**4. К основным методам выявления зависимости от объема производства не относится:**

- a) инженерный метод;
- b) SWOT – анализ;
- c) метод наименьших квадратов

**5. Основными принципами выделения центров ответственности используют:**

**(назовите один неправильный ответ)**

- a) функциональный;
- b) территориальный;
- c) затратный;
- d) в соответствии орг.структуре и структуре затрат.

**6 К текущему бюджету относится:**

- a) прогнозный баланс;
- b) план капиталовложений;
- c) бюджет реализации.

**7. Финансовым планам относится: (назовите один неправильный ответ)**

- a) план денежных потоков;
- b) бюджет затрат на оплату труда;
- c) прогнозный баланс.

**8 Фиксированный бюджет отличается от гибкого, тем что:**

- a) не изменяется в зависимости от деловой активности;
- b) показывает размеры затрат и результаты при различном объеме деятельности;
- c) потому, что в нем указывается ставка переменных затрат на единицу продукции.

**9 Измерители, используемые в финансовом учете:**

- a) денежные и натуральные единицы;

- b) денежные единицы;
- c) натуральные единицы.

**10 Обязательность управленческого учета:**

- a) требуется по законодательству;
- b) применяется по решению руководства предприятия;
- c) применяется по решению руководства предприятия, в связи с требованиями законодательства.

**11. К действующим системам управленческого учета не относятся:**

- a) финансовый учет;
- b) учет по полной себестоимости;
- c) учет фактической себестоимости;
- d) учет по нормативной себестоимости.

**12. Основными критериями оценки отклонений в системе контроллинга используются: (назовите один неправильный ответ)**

- a) критерий на допустимость интервала;
- b) критерий влияния на издержки;
- c) оценка отклонений по влиянию на доход.

**13. К основным составляющим структуры систем бюджетов на предприятии относятся: (назовите один неправильный ответ)**

- a) финансовый план;
- b) операционный бюджет;
- c) баланс предприятия.

**14. Самым сложным видом фиксированных бюджетов является:**

- a) бюджетирование «с нуля»;
- b) гибкий бюджет;
- c) бюджет от достигнутого.

**15. Основным достоинством бюджетирования можно назвать:**

- a) позитивное влияние на мотивацию морального настроения коллектива;
- b) сложность и дороговизна процесса бюджетирования;
- c) потребность в высоких показателях для составления бюджета.

**16. Для факторного анализа отклонений используется метод отклонений фактических затрат от плановых:**

- a) метод постоянных затрат;
- b) метод цепных подстановок;
- c) метод наименьших квадратов.

**17. Контроллинг инвестиционных проектов имеет ряд особенностей:**

- d) ориентирован на достижение стратегических целей;
- e) исполняется в проектах;
- f) не обеспечивает взаимодействие в достижении поставленных целей.

**18. Основными традиционными критериями оценки инвестиционных проектов являются:**

- d) окупаемость, рентабельность;
- e) дисконтирование денежных потоков;
- f) индекс прибыльности.

**19. При назначении ставки дисконтирования не учитываются разные методы:**

- d) ставка по надежным вкладам;
- e) анализ сокращенного жизненного цикла;
- f) ставка по надежным вкладам с поправкой на риск.

**20. При создании службы контроллинга и определении ее места в организационной структуре предприятия руководствуются основными требованиями: (назовите один неправильный ответ)**

- a) не обязательна возможность получения информации с разных структурных подразделений;
- b) обязательна возможность быстро предоставлять информацию руководству предприятия;
- c) независимость службы контроллинга.

**21.** При создании службы контроллинга учитывается, что она подчиняется:

- a) главному бухгалтеру;
- b) первому руководителю;
- c) директору по маркетингу;
- d) директору по производству.

**22. Основные преимущества критериев дисконтирования: (назовите один неправильный ответ)**

- a) учитывается альтернативная стоимость используемых ресурсов;
- b) в расчет принимаются реальные денежные потоки, а не условные бухгалтерские величины, т.е. оценка инвестиционных проектов проводится с позиции инвестора и не зависит от учетной политики;
- c) повышение акционерной стоимости предприятия
- d) оценка инвестиционных проектов производится исходя из цели обеспечения благосостояния собственника предприятия - акционера.

**23. Этапы внедрения контроллинга на предприятии: (назовите один неправильный ответ)**

- a) целеполагание;
- b) внедрение на предприятии управленческого учета и отчетности;
- c) внедрение процедур планирования;
- d) внедрение на предприятии бюджетирования;
- e) внедрение процедур и механизмов контроля.

**24. Решение в зависимости от уровня определенности в окружающей среде классифицируются: (назовите один неправильный ответ)**

- a) ситуация определенности;
- b) ситуация успеха;
- c) ситуация риска;
- d) ситуация неопределенности.

**25. Процесс принятия решений подразделяется на следующие стадии: (назовите один неправильный ответ)**

- a) восприятие;
- b) осознание;
- c) формирование концепции;
- d) преобразование концепции.

## 2.3 Рекомендации по оцениванию результатов ситуационных и практических заданий

Максимальное количество баллов	Правильность (ошибочность) решения
Отлично	Полные верные ответы. В логичном рассуждении при ответах нет ошибок, задание полностью выполнено. Получены правильные ответы, ясно прописанные во всех строках заданий и таблиц
Хорошо	Верные ответы, но имеются небольшие неточности, в целом не влияющие на последовательность событий, такие как небольшие пропуски, не связанные с основным содержанием изложения. Задание оформлено не вполне аккуратно, но это не мешает пониманию вопроса
Удовлетворительно	Ответы в целом верные. В работе присутствуют несущественная хронологическая или историческая ошибки, механическая ошибка или

Максимальное количество баллов	Правильность (ошибочность) решения
	описка, несколько искажившие логическую последовательность ответа
	Допущены более трех ошибок в логическом рассуждении, последовательности событий и установлении дат. При объяснении исторических событий и явлений указаны не все существенные факты
Неудовлетворительно	Ответы неверные или отсутствуют

## ТИПОВЫЕ СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ

### **Ситуационное задание тема 2.1.**

Разместите в матрице затрат следующие затраты компании производителя обуви:

- сырье, энергозатраты на работу оборудования, энергозатраты на тепло, зарплата директора, зарплата торгового персонала, комиссионный торгового персонала, затраты на содержание социальных активов, амортизация станка, что производит обувь, амортизация станка, что упаковывает продукцию, отправка продукции клиентам, аренда, зарплата производственным рабочим, зарплата руководителям.

Классификация затрат	Постоянные затраты	Переменные затраты	Смешанные затраты
Прямые затраты			
Косвенные затраты			

**Ситуационное задание к теме 3.1.** Вы аналитик проекта. Составьте гибкий бюджет производства продукции, предусмотрев 4 варианта объема производства, исходные данные представлены в таблице.

#### **Задачи:**

- 1) Выполните расчет изменения затрат в зависимости от объема производства.
- 2) Рассчитайте свой вариант цены на продукцию при помощи методики критического объема (точки безубыточности), предусмотрев критический объем равен (70% первого варианта).
- 3) Выполните анализ изменения операционной прибыли в зависимости от объема производства.
- 4) Определите долю постоянных затрат в общей сумме затрат при изменении объема (для каждого объема). Если возможно, установите зависимость.
- 5) Постройте график зависимости валового дохода и валовых издержек от объема производства. Определите на рисунке «зону экономической безопасности»
- 6) Предложите рекомендации относительно наиболее интересного объема производства, и предоставьте пояснения.

**Таблица. Данные гибкого бюджета для области релевантности (объем) на март 2019 года**

	Нормы на единицу, у.е.	Варианты объема			
		1	2	3	4
Количество единиц		10000	12000	14000	16000
Доход (объем продаж)	68	680000	816000	952000	1088000

Переменные затраты: материалы заработка плата общепроизводственные затраты	24 18 4				
Всего переменных производственных затрат	46	460000			
Переменные административные и коммерческие затраты	5	50000			
Всего переменных затрат	51	510000			
Маржинальный доход	14	140000			
Постоянные затраты: Производственные административные и коммерческие затраты		67000 53000			
Всего постоянных затрат		120000			
Всего затрат		630000			
Операционная прибыль		50000			

**Ситуационное задание к теме 3.2.** Вы аналитик проекта. В рамках проекта предприятие производит алюминиевый профиль и планирует выпустить и реализовать за месяц 110 изделий по цене 1100 у.е. каждый, то есть доход от реализации составит 121000,00 у.е. Нормы расхода металла на одну конструкцию, а также плановые цены на металлы представлены в табл. 1.

Таблица 1. Нормы затрат материалов					
Наименование материалов	Ед.изм.	Норма затрат на 1 конструкцию	Цена	Затраты на выпуск	
				В натуральном выражении	Сумма, у.е.
Металл первого вида	кг	0,5	42,0	55,0	2310,0
Металл второго вида	кг	0,8	38,0	88,0	3344,0
Всего плановые переменные затраты					5654,0

Постоянные затраты за тот же период планировались на уровне 70346,0 у.е.

По факту предприятие выпустило и реализовало по плановым ценам 120 изделий, при этом выручка составила 132000,0 у.е. Фактические расходы материалов на изготовление представлены в табл. 2.

Таблица 2. Фактические нормы затрат материалов					
Наименование материалов	Ед.изм.	Норма затрат на 1 конструкцию	Цена	Затраты на выпуск	
				В натуральном выражении	Сумма, у.е.
Металл первого вида	кг	0,6	44,0	72,0	3168,0
Металл второго вида	кг	0,75	39,0	90,0	3510,0
Всего плановые переменные затраты					6678,0

Постоянные расходы фактически составили 72546,0 грн.

1. Определите отклонения, вызванные различными факторами. Проанализируйте их по методу цепных подстановок.

2. Составьте отчет об исполнении бюджета, по представленной в табл. 3. форме.

Таблица 3. Отчет об исполнении бюджета

Статья	Отчетный период			Тенденция отклонения	Существенность отклонения	Комментарий
	п/п	Название	план	факт	отклонения	

#### 2.4. Рекомендации по оцениванию эссе (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; графическая 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 ЭССЕ (РЕФЕРАТОВ, ДОКЛАДОВ, СООБЩЕНИЙ) ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ

1. GAP - анализ: какая методика применения?
2. SWOT - анализ: какая методика применения?
3. Модели бюджетирования;
4. Принципы контроллинга проектов;
5. Развитие бюджетирования в современной организации;
6. Основные виды организаций контроллинга;

7. Мотивация в системе контроллинга.

## **ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ ПО РАЗДЕЛАМ (ТЕМАМ) ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

1. Объяснить сущность понятия "контроллинг".
2. В чем состоят отличительные особенности американской и немецкой моделей контроллинга?
3. Основные задачи контроллинга при обеспечении управления аналитической информацией.
4. Перечислите факторы, определяющие объем в организациях функций, реализуемых контроллингом.
5. В чем состоят особенности основных функций контроллинга предприятий малого бизнеса?
6. Определить фазы стратегического планирования.
7. Назовите главные задачи оперативного контроллинга.
8. Дайте характеристику задач стратегического контроллинга.
9. Определить фазы стратегического контроля.
10. Дайте краткую характеристику инструментов и методов стратегического контроллинга.
11. В чем состоят отличительные черты оперативного и стратегического планирования?
12. Объяснить характерные отличия между стратегическим и оперативным контроллингом.
13. Назовите основные разделы контроллинга.
14. Дайте краткую характеристику разделов контроллинга.
15. Роль мониторинга в контроллинга.
16. В чем состоят контрольные функции предварительного контроля?
17. Раскройте контрольные функции текущего и заключительного контроля.
18. Перечислить основные инструменты контроллинга.
19. Определить сущность понятия "Мониторинг".
20. Главная задача мониторинга и трудности его создания.
21. Определить понятие "региональная ситуация" и "региональная проблема".
22. Основные принципы создания мониторинга.
23. Основные различия и сходство тотального и проблемно-ориентированного мониторинга.
24. Информационная база мониторинга и возможности ее создания.
25. Перечислить методы оценки информационной базы мониторинга.
26. Сформулируйте методы оценки хода реформ при проведении мониторинга.
27. Перечислить критические факторы создания единого информационного пространства.
28. Определить сущность релевантных расходов, их структуру.
29. Проведите классификацию расходов относительно поставленных задач.
30. Как описывается зависимость затрат на выпуск продукции?
31. Определить факторы, воздействие на которые позволяет управлять постоянными издержками.
32. Перечислить средства, которые позволяют выявлять зависимость расходов от объема выпускаемой продукции.
33. Перечислить и описать группы классификации расходов по степени регулируемости.
34. Проведите классификацию центров ответственности принятия контроллинговых решений.

35. Назовите принципы выделения центров ответственности на предприятии.
36. Объяснить различия между управленческим и финансовым учетом.
37. Сформулируйте основную задачу управленческого учета.
38. Проведите классификацию средств учета затрат, используемых в системе контроллинга.
39. Объяснить сущность бюджета.
40. Перечислить этапы разработки бюджетов.
41. Определить основные виды бюджетов, их структуру.
42. Проклассифицируйте бюджеты в зависимости подходов к их разработке.
43. Дайте характеристику гибкого бюджета и сферу его применения.
44. Фиксированный бюджет и его разновидности.
45. Бюджетирование "с нуля", процедура его формирования.
46. Перечислить достоинства бюджетирования.
47. Определить недостатки бюджетирования и его «подводные камни».
48. Перечислить основные принципы составления бюджета.
49. Какие виды отклонений используются в системе контроллинга?
50. Определить критерии оценки отклонений.
51. Объяснить сущность средства цепных оснований анализа фактических переменных затрат от плановых?
52. Какие виды отклонений рассчитываются по производственным затратам?
53. Перечислить виды отклонений по расходам реализации и обращения.
54. Назовите основные виды отклонений по выручке от реализации.
55. Перечислить основные требования, что необходимо учитывать при создании службы контроллинга на предприятии.
56. Назовите возможные варианты создания службы контроллинга и ее место в организационной структуре предприятия.
57. Назовите основные варианты контроллинга на предприятии.
58. Перечислить основные требования к контроллеру-специалиста по информационным потокам.
59. Определить понятие "информационные потоки" и "система информационных потоков".
60. Назовите основные требования, которые подаются к информации, которая накапливается в контроллинга.
61. Перечислить основные группы факторов, определяющих сопротивление при внедрении контроллинга.
62. Опишите последовательность работ по внедрению методики контроллинга и создание соответствующей информационной системы.
63. Определить основные цели диагностики финансово-хозяйственного состояния предприятия.
64. Сформулируйте основные задачи, решаемые при проведении диагностики финансово-хозяйственного состояния предприятия.
65. Определить роль диагностики финансово-хозяйственной деятельности.
66. Перечислить основные учетные источники информации для экспертной диагностики.
67. Определить внеучетные источники информации для диагностики.
68. Перечислить методы стратегической диагностики предприятия.

**Направление подготовки** 38.03.04 Государственное и муниципальное управление  
**Профиль** Региональное управление и местное самоуправление  
**Кафедра** инновационного менеджмента и управления проектами  
**Дисциплина (модуль)** Финансовое планирование и бюджетирование в организации  
**Курс 3 Семестр 5** **Форма обучения** очно-заочная

*Выберите один правильный вариант ответа*

- 29.** **В какую из моделей контроллинга входит раздел «информационные технологии»?**  
d) немецкую;  
e) американскую;  
f) литовскую
- 30.** **Основная цель контроллинга –**  
d) «управление управлением»;  
e) ориентация управленческого процесса на достижение всех целей, стоящих перед предприятием;  
f) получение прибыли.
- 31.** **Кто определяет цели и задачи для оперативного контроллинга**  
e) руководство предприятия;  
f) кому нужно, тот определяет;  
g) стратегический контроллинг;  
h) тактический контроллинг.
- 32.** **Контрольные функции контроллинга не включают:**  
e) контроль целей;  
f) контроль отклонений фактических данных от плановых;  
g) контроль рентабельности капитала;  
h) бюджетный контроль.
- 33.** **К инструментам контроллинга в области учета не относятся:**  
f) отчеты о хозяйственной деятельности, в том числе сводные;  
g) учетные формы;  
h) показатели управленческого учета;  
i) карта бизнес-процессов;  
j) методы анализа отчетности.
- 34.** **В структуру контроллинга не входит по определению раздел:**  
j) установление целей;  
k) планирование;  
l) оперативный управленческий учет;  
m) система информационных потоков;  
n) бюджетирование  
o) мониторинг;  
p) контроль;  
q) анализ планов, результатов и отклонений;  
r) выработка рекомендаций для принятия управленческих решений.
- 35.** **Основными принципами выделения центров ответственности не используют:**  
e) функциональный;  
f) территориальный;  
g) затратный;  
h) в соответствии орг.структуре и структуре затрат.
- 8. Обязательность управленческого учета:**  
d) требуется по законодательству;  
e) применяется по решению руководства предприятия;  
f) применяется по решению руководства предприятия, в связи с требованиями законодательства.
- а.Основным достоинством бюджетирования можно назвать:**  
d) позитивное влияние на мотивацию морального настроения коллектива;  
e) сложность и дороговизна процесса бюджетирования;  
f) потребность в высоких показателях для составления бюджета.

**10. Основными традиционными критериями оценки инвестиционных проектов являются:**

- g) окупаемость, рентабельность;
- h) дисконтирование денежных потоков;
- i) индекс прибыльности.

**11. При создании службы контроллинга и определении ее места в организационной структуре предприятия руководствуются основными требованиями: (назовите один неправильный ответ)**

- d) не обязательна возможность получения информации с разных структурных подразделений;
- e) обязательна возможность быстро предоставлять информацию руководству предприятия;
- f) независимость службы контроллинга.

**12. Процесс принятия решений подразделяется на следующие стадии: (назовите один неправильный ответ)**

- e) восприятие;
- f) осознание;
- g) формирование концепции;
- h) преобразование концепции.

**13. К основным составляющим структуры систем бюджетов на предприятии не относятся:**

- d) финансовый план;
- e) операционный бюджет;
- f) баланс предприятия.

**14. Обязательность управленческого учета:**

- a) требуется по законодательству;
- b) применяется по решению руководства предприятия;
- c) применяется по решению руководства предприятия, в связи с требованиями законодательства.

**15. К основным методам выявления зависимости от объема производства не относится:**

- d) инженерный метод;
- e) SWOT – анализ;
- f) метод наименьших квадратов.

**2 уровень**

**Дайте краткую характеристику стратегическому и оперативному контроллингу.**

**3 уровень**

a) Вы руководитель отдела маркетинга. Анализируя результаты работы за прошедший год, Вы решили предложить руководству фирмы заказать новогодние подарки для своих клиентов, чтобы поздравить их и еще раз напомнить о фирме.

Исходя из анализа клиентов, сколько Вы порекомендуете заказать элитных подарков, сколько простых презентов, а сколько недорогих поздравительных открыток с логотипом фирмы?

Проведите анализ клиентов методом АВС-анализа и аргументируйте свои рекомендации.

Анализ работы фирмы за прошедший год:

Клиент	Заказ (у.е.)	Вероятность повторного заказа	Клиент	Заказ (у.е.)	Вероятность повторного заказа	Клиент	Заказ (у.е.)	Вероятность повторного заказа
1	1500	5	10	80000	5	19	1100	5
2	1200	10	11	85000	15	20	900	5
3	7000	15	12	1300	5	21	1450	5
4	5200	5	13	18000	20	22	1200	15
5	3400	15	14	1400	5	23	1550	5
6	25000	75	15	1550	75	24	1300	5
7	2800	10	16	1350	75	25	850	5
8	30000	20	17	100000	75	26	1050	5
9	22000	15	18	31000	75	27	900	75
28	1370	5	29	1430	75	30	1000	5

Экзаменатор: \_\_\_\_\_ Т.Н. Гладченко

Утверждено на заседании кафедры, протокол от «\_\_\_\_\_» 20\_\_ г. №\_\_\_\_\_

Зав. кафедрой: \_\_\_\_\_ Е.Л. Морозов