

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ИНКЛЮЗИВНОГО ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-  
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

---

Кафедра финансов, бухгалтерского учета и налогообложения

«Утверждаю»

Зав. кафедрой

 Ю.Н.Нестеренко

«29» августа 2019

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**Б1.В.ДВ.11.01 Планирование и бюджетирование**

наименование дисциплины / практики

**38.03.01. Экономика**

шифр и наименование направления подготовки

**Бухгалтерский учет, анализ и аудит**

наименование профиля подготовки

Составитель / составители: доц. Миронова Н.А.

Фонд оценочных средств рассмотрен и одобрен на заседании  
кафедры финансов, бухгалтерского учета и налогообложения  
протокол № 2 от «29» августа 2019 г.

Дополнения и изменения, внесенные в фонд оценочных средств, утверждены на  
заседании кафедры финансов, бухгалтерского учета и налогообложения  
протокол № 15 от «9» июля 2020 г.

Заведующий кафедрой  Ю.Н.Нестеренко

## Содержание

1. Паспорт фонда оценочных средств
2. Перечень оценочных средств
3. Описание показателей и критериев оценивания результатов обучения на различных этапах формирования компетенций
4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов обучения, характеризующих этапы формирования компетенций
5. Материалы для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации

## Паспорт фонда оценочных средств<sup>1</sup>

по дисциплине «Планирование и бюджетирование»

Таблица 1.

№ п/п	Контролируемые разделы (темы), дисциплины	Коды компетенций	Оценочные средства - наименование	
			текущий контроль	промежуточная аттестация
1	Тема 1. Необходимость, содержание и задачи планирования и бюджетирования	ПК-5, ПК-40	Собеседование	Вопросы к экзамену
2	Тема 2. Методология финансового планирования	ПК-5, ПК-40	Собеседование Проверка результатов выполнения практических заданий	Вопросы к экзамену
3	Тема 3. Модели и методы, используемые в планировании и прогнозировании	ПК-5, ПК-40	Собеседование Проверка результатов выполнения практических заданий	Вопросы к экзамену
4	Тема 4. Прогнозирование в финансовом управлении предприятием	ПК-5, ПК-40	Собеседование Проверка результатов выполнения практических заданий	Вопросы к экзамену
5	Тема 5. Прогнозирование финансовой устойчивости предприятия. Модели бюджетирования банкротства предприятия.	ПК-5, ПК-40	Собеседование Проверка результатов выполнения практических заданий	Вопросы к экзамену
6	Тема 6. Бюджетирование в системе финансового управления предприятием	ПК-5, ПК-40	Собеседование Проверка результатов выполнения практических заданий, кейса	Вопросы к экзамену

<sup>1</sup> Наименование раздела (темы) берется из рабочей программы дисциплины.

Таблица 2.

Перечень компетенций:

Коды компетенций	Содержание компетенций
ПК-5	способность анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и т.д., и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений
ПК-40	способность пользоваться базовыми теоретическими знаниями и практическими профессиональными навыками в области финансового учета и отчетности, управленческого учета и международных стандартов финансовой отчетности

## 1. Перечень оценочных средств<sup>2</sup>

Таблица 3.

№	Наименование оценочного средства	Характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в ФОС
1	Собеседование (опрос)	Средство контроля усвоения учебного материала темы, раздела или разделов дисциплины, организованное как учебное занятие в виде собеседования преподавателя с обучающимися.	Вопросы по темам/разделам дисциплины
2	Решение разноуровневых задач (заданий)	Различают задачи (задания): а) репродуктивного уровня, позволяющие оценивать и диагностировать знание фактического материала (базовые понятия, алгоритмы, факты) и умение правильно использовать специальные термины и понятия, узнавание объектов изучения в рамках определенного раздела дисциплины; б) реконструктивного уровня, позволяющие оценивать и диагностировать умения синтезировать, анализировать, обобщать фактический и теоретический материал с формулированием конкретных выводов, установлением причинно-следственных связей; в) творческого уровня, позволяющие оценивать и диагностировать умения, интегрировать знания различных областей, аргументировать собственную точку зрения.	Комплект разноуровневых задач (заданий)
3	Тест	Средство, позволяющее оценить уровень знаний обучающегося путем выбора им одного из нескольких вариантов ответов на поставленный вопрос. Возможно использование тестовых вопросов, предусматривающих ввод обучающимся короткого и однозначного ответа на поставленный вопрос.	Тестовые задания

## 3. Описание показателей и критериев оценивания результатов обучения на различных этапах формирования компетенций

Таблица 4.

<sup>2</sup> Указываются оценочные средства, применяемые в ходе реализации рабочей программы данной дисциплины.

Код компетенции	Уровень освоения компетенции	Показатели достижения компетенции	Критерии оценивания результатов обучения
ПК-5		Знает	
	Недостаточный уровень Оценка «незачтено», «неудовлетворительно»	ПК-5/1 содержание финансовой, бухгалтерской информации, содержащейся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и т.д.;	Студент не способен самостоятельно выделять главные положения в изученном материале дисциплины. Не знает принципы финансового планирования и бюджетирования, методы его проведения
	Базовый уровень Оценка, «зачтено», «удовлетворительно»	ПК-5/1 содержание финансовой, бухгалтерской информации, содержащейся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и т.д.;	Студент усвоил основное содержание материала дисциплины, но имеет пробелы в усвоении материала. Имеет несистематизированные знания - о принципах финансового планирования и , методов его проведения, в том числе в нестандартных ситуациях; - методах формирования корпоративной стратегии на основе результатов финансового планирования и бюджетирования
	Средний уровень Оценка «зачтено», «хорошо»	ПК-5/2 содержание финансовой, бухгалтерской информации, содержащейся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и т.д.;	Студент способен самостоятельно выделять главные положения в изученном материале. Знает принципы финансового планирования и бюджетирования, методы его проведения На хорошем уровне демонстрирует знания - принципов финансового планирования и бюджетирования, методов его проведения, в том числе в нестандартных ситуациях; - методов формирования корпоративной стратегии на основе результатов финансового планирования и бюджетирования
Высокий уровень Оценка «зачтено», «отлично»	ПК-5/3 содержание финансовой, бухгалтерской информации, содержащейся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и т.д.;	Студент знает, понимает, выделяет главные положения в изученном материале и способен дать краткую характеристику основным идеям проработанного материала дисциплины. Показывает глубокие знания - принципов финансового планирования и бюджетирования, методов его проведения, в том числе в нестандартных ситуациях; - методов формирования корпоративной стратегии на основе результатов финансового планирования и	

			бюджетирования
		Умеет	
Недостаточный уровень Оценка «незачтено», «неудовлетворительно»	ПК-5/1 анализировать финансовую, бухгалтерскую информацию, содержащуюся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и т.д. для принятия управленческих решений);		Студент не умеет - разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития на основе результатов финансового планирования и прогнозирования, - применять количественные и качественные методы финансового планирования и прогнозирования при принятии прогнозных решений и строить финансово-экономические и организационно-управленческие модели
Базовый уровень Оценка, «зачтено», «удовлетворительно»	ПК-5/1 анализировать финансовую, бухгалтерскую информацию, содержащуюся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и т.д. для принятия управленческих решений);		Студент испытывает затруднения при - разработке корпоративной стратегии, программы организационного развития на основе результатов финансового планирования и прогнозирования, - применении количественных и качественных методов финансового планирования и прогнозирования при принятии прогнозных решений и построении финансово-экономических и организационно-управленческих моделей
Средний уровень Оценка «зачтено», «хорошо»	ПК-5/2 анализировать финансовую, бухгалтерскую информацию, содержащуюся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и т.д. для принятия управленческих решений);		Студент умеет самостоятельно - разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития на основе результатов финансового планирования и прогнозирования, - применять количественные и качественные методы финансового планирования и прогнозирования при принятии прогнозных решений и строить финансово-экономические и организационно-управленческие модели
Высокий уровень Оценка «зачтено», «отлично»	ПК-5/3 анализировать финансовую, бухгалтерскую информацию, содержащуюся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и т.д. для принятия управленческих решений);		Студент умеет на высоком уровне - разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития на основе результатов финансового планирования и прогнозирования, - применять количественные и качественные методы финансового планирования и прогнозирования при принятии прогнозных решений и строить финансово-экономические и организационно-управленческие модели
		Владеет	
Недостаточный уровень	ПК-5/1		Студент не владеет навыками

<p>Оценка «незачтено», «неудовлетворительно»</p>	<p>- умением проводить на основе современных методик расчета и анализ плановых показателей деятельности предприятия; - навыком использования инструментальных средств обработки данных финансовых планов (бюджетов) предприятия.</p>	<p>- применения методов финансового планирования и бюджетирования на практике - разработки финансовых планов и системы бюджетов</p>
<p>Базовый уровень Оценка, «зачтено», «удовлетворительно»</p>	<p><i>ПК-5/1</i> - умением проводить на основе современных методик расчета и анализ плановых показателей деятельности предприятия; - навыком использования инструментальных средств обработки данных финансовых планов (бюджетов) предприятия.</p>	<p>Студент владеет основными навыками - применения методов финансового планирования и бюджетирования на практике - разработки финансовых планов и системы бюджетов</p>
<p>Средний уровень Оценка «зачтено», «хорошо»</p>	<p><i>ПК-5/2</i> - умением проводить на основе современных методик расчета и анализ плановых показателей деятельности предприятия; - навыком использования инструментальных средств обработки данных финансовых планов (бюджетов) предприятия.</p>	<p>Студент владеет знаниями всего изученного материала, владеет навыками: - применения методов финансового планирования и бюджетирования на практике - разработки финансовых планов и системы бюджетов и принятия эффективных управленческих решений на основе полученных показателей Студент допускает незначительные ошибки при принятии эффективных управленческих решений</p>
<p>Высокий уровень Оценка «зачтено», «отлично»</p>	<p><i>ПК-5/3</i> - умением проводить на основе современных методик расчета и анализ плановых показателей деятельности предприятия; - навыком использования инструментальных средств обработки данных финансовых планов (бюджетов) предприятия.</p>	<p>Студент владеет концептуально-понятийным аппаратом, научным языком и терминологией, а также методами финансового планирования и бюджетирования, позволяющим учитывать последствия нестандартных ситуаций навыками самореализации при составлении финансовых планов и прогнозов деятельности субъектов хозяйствования методами разработки финансовой стратегии деятельности организации на основе результатов финансового планирования и бюджетирования современными методами финансового планирования и бюджетирования для решения стратегических задач</p>

Код компетенции	Уровень освоения компетенции	Показатели достижения компетенции	Критерии оценивания результатов обучения
ПК-40		Знает	
	Недостаточный уровень Оценка «незачтено», «неудовлетворительно»	ПК-40/1 базовые теоретические знания в управленческом учете, планировании и бюджетировании.	Студент не способен самостоятельно выделять главные положения в изученном материале дисциплины. Не знает принципы финансового планирования и бюджетирования, методы его проведения
	Базовый уровень Оценка, «зачтено», «удовлетворительно»	ПК-40/1 базовые теоретические знания в управленческом учете, планировании и бюджетировании.	Студент усвоил основное содержание материала дисциплины, но имеет пробелы в усвоении материала. Имеет несистематизированные знания - о принципах финансового планирования и , методов его проведения, в том числе в нестандартных ситуациях; - методах формирования корпоративной стратегии на основе результатов финансового планирования и бюджетирования
	Средний уровень Оценка «зачтено», «хорошо»	ПК-40/2 базовые теоретические знания в управленческом учете, планировании и бюджетировании.	Студент способен самостоятельно выделять главные положения в изученном материале. Знает принципы финансового планирования и бюджетирования, методы его проведения На хорошем уровне демонстрирует знания - принципов финансового планирования и бюджетирования, методов его проведения, в том числе в нестандартных ситуациях; - методов формирования корпоративной стратегии на основе результатов финансового планирования и бюджетирования
	Высокий уровень Оценка «зачтено», «отлично»	ПК-40/3 базовые теоретические знания в управленческом учете, планировании и бюджетировании.	Студент знает, понимает, выделяет главные положения в изученном материале и способен дать краткую характеристику основным идеям проработанного материала дисциплины. Показывает глубокие знания - принципов финансового планирования и бюджетирования, методов его проведения, в том числе в нестандартных ситуациях; - методов формирования корпоративной стратегии на основе результатов финансового планирования и бюджетирования
			Умеет
	Недостаточный уровень Оценка	ПК-40/1 пользоваться базовыми теоретическими	Студент не умеет - разрабатывать корпоративную стратегию, программы

«незачтено», «неудовлетворительно»	знаниями и практическими профессиональными навыками в области финансового учета и отчетности, управленческого учета, планирования и бюджетирования;	организационного развития на основе результатов финансового планирования и прогнозирования, - применять количественные и качественные методы финансового планирования и прогнозирования при принятии прогнозных решений и строить финансово-экономические и организационно-управленческие модели
Базовый уровень Оценка, «зачтено», «удовлетворительно»	ПК-40/1 пользоваться базовыми теоретическими знаниями и практическими профессиональными навыками в области финансового учета и отчетности, управленческого учета, планирования и бюджетирования;	Студент испытывает затруднения при - разработке корпоративной стратегии, программы организационного развития на основе результатов финансового планирования и прогнозирования, - применении количественных и качественных методов финансового планирования и прогнозирования при принятии прогнозных решений и построении финансово-экономических и организационно-управленческих моделей
Средний уровень Оценка «зачтено», «хорошо»	ПК-40/2 пользоваться базовыми теоретическими знаниями и практическими профессиональными навыками в области финансового учета и отчетности, управленческого учета, планирования и бюджетирования;	Студент умеет самостоятельно - разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития на основе результатов финансового планирования и прогнозирования, - применять количественные и качественные методы финансового планирования и прогнозирования при принятии прогнозных решений и строить финансово-экономические и организационно-управленческие модели
Высокий уровень Оценка «зачтено», «отлично»	ПК-40/3 пользоваться базовыми теоретическими знаниями и практическими профессиональными навыками в области финансового учета и отчетности, управленческого учета, планирования и бюджетирования;	Студент умеет на высоком уровне - разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития на основе результатов финансового планирования и прогнозирования, - применять количественные и качественные методы финансового планирования и прогнозирования при принятии прогнозных решений и строить финансово-экономические и организационно-управленческие модели
	Владеет	
Недостаточный уровень Оценка «незачтено», «неудовлетворительно»	ПК-40/1 - умением проводить на основе современных методик расчет и анализ плановых показателей деятельности предприятия; - навыком использования	Студент не владеет навыками - применения методов финансового планирования и бюджетирования на практике - разработки финансовых планов и системы бюджетов

		инструментальных средств обработки данных финансовых планов (бюджетов) предприятия.	
Базовый уровень Оценка «зачтено», «удовлетворительно»	ПК-40/1	- умением проводить на основе современных методик расчет и анализ плановых показателей деятельности предприятия; - навыком использования инструментальных средств обработки данных финансовых планов (бюджетов) предприятия.	Студент владеет основными навыками - применения методов финансового планирования и бюджетирования на практике - разработки финансовых планов и системы бюджетов
Средний уровень Оценка «зачтено», «хорошо»	ПК-40/2	- умением проводить на основе современных методик расчет и анализ плановых показателей деятельности предприятия; - навыком использования инструментальных средств обработки данных финансовых планов (бюджетов) предприятия.	Студент владеет знаниями всего изученного материала, владеет навыками: - применения методов финансового планирования и бюджетирования на практике - разработки финансовых планов и системы бюджетов и принятия эффективных управленческих решений на основе полученных показателей  Студент допускает незначительные ошибки при принятии эффективных управленческих решений
Высокий уровень Оценка «зачтено», «отлично»	ПК-40/3	- умением проводить на основе современных методик расчет и анализ плановых показателей деятельности предприятия; - навыком использования инструментальных средств обработки данных финансовых планов (бюджетов) предприятия.	Студент владеет концептуально-понятийным аппаратом, научным языком и терминологией, а также методами финансового планирования и бюджетирования, позволяющим учитывать последствия нестандартных ситуаций навыками самореализации при составлении финансовых планов и прогнозов деятельности субъектов хозяйствования методами разработки финансовой стратегии деятельности организации на основе результатов финансового планирования и бюджетирования современными методами финансового планирования и бюджетирования для решения стратегических задач

## **4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов обучения**

### **Методические рекомендации по подготовке к опросу**

Подготовка к опросу проводится в ходе самостоятельной работы студентов и включает в себя повторение пройденного материала по вопросам предстоящего опроса. Помимо основного материала студент должен изучить дополнительную рекомендованную литературу и информацию по теме, в том числе с использованием Интернет-ресурсов. В среднем, подготовка к устному опросу по одному семинарскому занятию занимает от 2 до 3 часов в зависимости от сложности темы и особенностей организации студентом своей самостоятельной работы. Опрос предполагает устный ответ студента на один основной и несколько дополнительных вопросов преподавателя. Ответ студента должен представлять собой развёрнутое, связанное, логически выстроенное сообщение. При выставлении оценки преподаватель учитывает правильность ответа по содержанию, его последовательность, самостоятельность суждений и выводов, умение связывать теоретические положения с практикой, в том числе и с будущей профессиональной деятельностью.

### **Кейсовые технологии как средство формирования компетенций**

Кейс-задание представляет собой проблемную ситуацию, предлагаемую студентам в качестве задачи для анализа и поиска решения. С помощью этого метода студенты имеют возможность проявить и совершенствовать свои аналитические и оценочные навыки, формулировать эффективные и наиболее рациональные управленческие решения на основе результатов финансового анализа деятельности организации.

Цели выполнения студентами кейс-задания:

- развитие у студентов аналитического мышления;
- развитие у студентов практических навыков работы;
- формирование у студентов навыков разработки эффективных управленческих решений;
- повышение мотивации студентов к обучению и профессиональному развитию.

Само название метода говорит о том, что для разбора будет представлена какая-то ситуация. Нередко кейсом может являться какое-либо художественное или публицистическое произведение, где присутствуют все необходимые элементы: действующие лица со всеми характеристиками, включая внутренний мир, переживания, мысли, мотивы и т.д. Может предлагаться и описание ближайшего окружения основных персонажей, а также взаимоотношений между ними.

Контекст кейса (деятельный, эмоциональный, социальный, психологический) может сбивать участников кейса с толку, чтобы они не могли изначально уловить даже намёки на поставленную проблему. В ряде случаев контекст кейса включает в себя очертания отвлекающих и ложных проблем. Исходя из этого, результат работы по кейсу зависит от того, насколько качественно и грамотно будут устранены отвлекающие моменты.

Этапы выполнения кейс-задания и рекомендации студентам:

1. Знакомство с содержанием кейса
2. Диагностика ситуации

С целью анализа ситуации метод кейсов включает в себя и этап диагностики ситуаций, который состоит из трёх частей:

Первая часть – описывается реальное состояние объекта с учётом конкретных параметров

Вторая часть – определяется должное быть состояние объекта с учётом конкретных параметров

Третья часть – сравниваются реальное и должное быть состояние объекта

В том случае, если различий не найдено, то практическая деятельность с объектом может быть продолжена. Если же различия удаётся зафиксировать, то определяется тип этих различий и разрабатываются возможные способы их устранения.

### 3. Выработка альтернатив

Выработка альтернатив является ещё одним этапом диагностики ситуации. Он направлен на поиск альтернатив, при помощи которых проблемная ситуация может быть разрешена. Но данный этап можно считать качественно новой фазой диагностики. Основная задача состоит в том, чтобы определить все варианты, посредством которых проблема может быть решена. Результатом должна стать выработка нескольких вариантов, детальный разбор которых задаст темп дальнейшей работе.

### 4. Обсуждение выводов

Этот этап считается завершающим. Во время него преподаватель обсуждает с учащимися выявленные ими в ходе кейса проблемы. В большинстве случаев, в самом начале дискуссии определяется её цель и предполагаемые результаты, а также задаётся конкретное для беседы время. В процессе дискуссии очень важно, чтобы мог высказаться каждый участник, но при этом его позиция должна быть аргументирована и уточнена. Также подразумевается и активизация тех участников, которые занимают в обсуждении пассивную позицию, и сдерживание наиболее активных.

В качестве завершения можно использовать такие варианты:

Представить краткое резюме, основанное на выводах, сделанных в течение занятия.

Задать дополнительные вопросы, которые в процессе не были затронуты.

Предоставить новые данные (если диагностика кейса не позволила решить проблему, можно предложить дополнительные данные на тему дальнейшего развития событий, реализованных в кейсе).

Позволить обучающимся подвести итоги (резюме могут быть как индивидуальными, так и групповыми, их подача может быть устной или письменной, а озвучены они могут быть либо в конце текущего занятия, либо в начале следующего).

## **5. Материалы для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации**

### **Вопросы для опроса (собеседования)**

#### **Тема 1. Необходимость, содержание и задачи планирования и бюджетирования**

1. Содержание и значение финансового планирования. Принципы, цели и задачи финансового планирования на предприятии. Основные этапы финансового планирования, их характеристика.
2. Виды финансового планирования.
3. Основные расчеты, осуществляемые в процессе финансового планирования.
4. Оперативное финансовое планирование на предприятиях. Назначение и порядок разработки платежных календарей.
5. Горизонт финансового планирования.
6. Значение финансового планирования в реализации финансовой политики предприятия

#### **Тема 2. Методология финансового планирования**

1. Характеристика методов финансового планирования (экономический анализ; коэффициентный метод; нормативный метод; балансовый метод; метод дисконтированных денежных потоков, метод многовариантности (сценариев), экономико-математическое). Границы и область применения, особенности использования.
2. Информационное обеспечение финансового планирования на предприятиях  
Характеристика основных составляющих финансовой информации о деятельности предприятия

#### **Тема 3. Модели и методы, используемые в планировании и прогнозировании**

1. Корреляционно-регрессионная модель.
2. Метод «клапана» («пробки»). Метод процентной зависимости от объема продаж. Особенности влияния загруженности производственных мощностей на объем продаж предприятия.
3. Операционный анализ - анализ «Издержки-Объем-Прибыль» (CVP-анализ), его ключевые элементы. Понятие маржинального дохода. Действие операционного рычага.
4. Углубленный операционный анализ как инструмент ценовой и ассортиментной политики предприятия: расчет промежуточной маржи, расчет порога безубыточности и порога рентабельности товара.

#### **Тема 4. Прогнозирование в финансовом управлении предприятием**

1. Финансовое прогнозирование на предприятии: цели, задачи, методы. Виды финансовых прогнозов, их форматы.
2. Этапы финансового прогнозирования. Факторы, влияющие на потребность во внешнем финансировании. Сбалансированная система показателей (ССП) как инструмент финансового прогнозирования.
3. Роль финансового прогнозирования при разработке финансовых планов предприятия и реализации финансовой политики предприятия.

## **Тема 5. Прогнозирование финансовой устойчивости предприятия. Модели прогнозирования банкротства предприятия.**

1. Анализ финансовой устойчивости предприятия. Составление прогнозного баланса предприятия.
2. Оценка ликвидности предприятия на основе данных прогнозного баланса.
3. Основные подходы прогнозирования банкротства предприятия: система формализованных показателей (аналитических показателей, характеризующих финансовое состояние и финансовую устойчивость); система неформализованных критериев (признаков, предвещающих ухудшение финансового состояния); расчет одного комплексного показателя (например, Z-счет Альтмана).

## **Тема 6. Бюджетирование в системе финансового управления предприятием**

1. Роль и место бюджетирования в общей системе финансового планирования. Принципы бюджетирования.
2. Классификация бюджетов предприятия.
3. Порядок разработки финансовых бюджетов.
4. Организация системы бюджетирования на предприятии.
5. Центры финансовой ответственности и финансового учета, их цели и задачи. Организация контроля за исполнением бюджетов.

Контролируемые компетенции: ПК-5, ПК-40

Оценка компетенций осуществляется в соответствии с Таблицей 4.

### **Комплект разноуровневых задач (практических заданий) по дисциплине «Планирование и бюджетирование»**

#### **1 Задачи репродуктивного уровня**

#### **Тема 2. Методология финансового планирования**

1. Определите объем дополнительного финансирования при условии, что не требуется приобретать новое оборудование.  
Руководство предприятия считает, что в связи с производством нового типа товара в следующем году объем продаж увеличится в 2 раза..

Бухгалтерский баланс за отчетный период (тыс.ден.ед.)

Основные средства	50000	Собственный капитал	40000
Оборотные средства	50000	Долгосрочные займы	40000
		Краткосрочные кредиты	10000
		Кредиторская задолженность	10000
Всего активов	100000	Всего пассивов	100000

2. Определить допустимую сумму дополнительного долга и увеличение акционерного капитала

Предприятию в соответствии с целевой структурой капитала необходимо иметь 50 % собственных и 50 % заемных средств. Прогнозируемая сумма активов составляет 500 млн.ден.ед, прогнозируемая сумма пассивов – 400 млн.ден.ед..

3. Собственник компании ожидает увеличение объема продаж в 1, 5 раза, которое приведет к увеличению чистой прибыли до 1000 ден.ед. Собственник уверен, что сможет избежать приобретения нового оборудования. Потребуется ли предприятию дополнительный капитал, если совет директоров не планирует выплачивать дивиденды. Если да, то сколько?

Бухгалтерский баланс за отчетный период (тыс.ден.ед.)

Основные средства	34000	Собственный капитал	3200
		Нераспределенная прибыль	4000
Запасы	950	Долгосрочные займы	2000
Денежные средства	50000	Краткосрочные кредиты	26500
Дебиторская задолженность	450	Кредиторская задолженность	500
Всего активов	36200	Всего пассивов	36200

### Тема 3. Модели и методы, используемые в планировании и прогнозировании

Рассчитать порог рентабельности производства изделий и силу воздействия операционного рычага.

Стоимостные показатели	Объем планового объема выпуска в натуральном выражении, шт.				
	100	150	200	250	300
1. Переменные затраты на единицу выпуска, относительные ед.	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
2. Переменные затраты на объем выпуска, тыс. руб.	60	90	120	150	180
3. Маржинальная прибыль (без учета фактора постоянных затрат), тыс. руб.	40	60	80	100	120
4. Постоянные затраты, тыс. руб.	60	60	60	60	60
5. Постоянные затраты на единицу выпуска, относительные ед.	0,6	0,4	0,3	0,24	0,2
6. Прибыль, тыс. руб.	- 20	0	20	40	60

### Тема 4. Прогнозирование в финансовом управлении предприятием

Определите, целесообразно ли принятие дополнительного заказа предприятием на выпуск товара Б по сниженным ценам.

Предприятие производит и реализует за год 48597 единиц товара А по цене 4,9 тыс.ден.ед. за единицу товара. Общая себестоимость этих изделий по плану 223304 тыс.ден.ед., в том числе постоянные затраты 40579 тыс.ден.ед. Переменные затраты на единицу продукции составляют 3,76 тыс.ден.ед. По имеющимся заказам предполагается, что объем реализации продукции в планируемом году уменьшится и составит 34018 единиц товара А или 70 % к объему производства и реализации отчетного года. Предприятие может увеличить объем продаж, если согласиться выполнить дополнительный заказ на выпуск 12000 единиц товара Б по цене 4,4 тыс.ден.ед. за единицу, которая ниже плановой себестоимости при 100 %-ном и 70 %-ном выпуске и реализации. При этом выпуск дополнительного заказа требует дополнительных постоянных затрат в размере 3382 тыс.ден.ед..

Результаты отразите в таблице:

Показатели	Варианты			
	100 % производства	70% производства	Дополнительный заказ	70% производства + дополнительный заказ
Объем производства				
Цена за единицу продукции				
Выручка от продаж				
Переменные затраты на единицу продукции				
Сумма переменных затрат				
Сумма постоянных затрат				
Себестоимость всего выпуска продукции				
Себестоимость единицы продукции				
Прибыль (убыток)				

### **Тема 5. Прогнозирование финансовой устойчивости предприятия. Модели прогнозирования банкротства предприятия.**

По данным бухгалтерской отчетности организации на 01.01.16 г. и 01.01.17г., используя один из подходов прогнозирования банкротства рассчитать вероятность банкротства.

Отчет о финансовых результатах

Показатели	2017 год	2016 год
Выручка от реализации товаров, работ, услуг	3 992 758	3 721 241
Себестоимость реализованной продукции	2 791 807	2 613 954
Валовая прибыль		

Коммерческие и управленческие расходы	912 904	840948
Прибыль (убыток) от продаж		
Проценты к уплате	85 274	69 764
Прибыль(убыток) до налогообложения		
Текущий налог на прибыль	75 428	74 535
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода		
Справочно: прирост нераспределенной прибыли	58 274	67 753

#### Бухгалтерский баланс

Наименование показателя	01.01.16г.	Удельный вес, %	01.01.17 г.	Удельный вес, %	Темп роста, %
Нематериальные активы	205 624		205 157		
Основные средства	747 290		740 057		
Долгосрочные финансовые вложения	0		65 376		
Итого внеоборотные активы	952 914		1 010 590		
Запасы	1 234 725		1 328 963		
Дебиторская задолженность	740 705		678 279		
Денежные средства	175 042		177 689		
Прочие оборотные активы	46 362		55 959		
Итого оборотные активы	2 198 834		2 240 890		
ВСЕГО активы	3 149 748	100	3 251 480	100	
Уставной капитал	420 824		420 824		
Добавочный капитал	361 059		361 162		
Нераспределенная прибыль	956 361		1 014 635		
Итого капитал	1 738 244		1 796 621		
Долгосрочные кредиты	624 460		630 783		
Итого долгосрочные обязательства	624 460		630 783		
Краткосрочные кредиты	356 511		448 508		
Кредиторская задолженность	266 248		184 630		
Прочие краткосрочные обязательства	164 285		190 938		
Итого краткосрочные обязательства	787 044		824 076		
ВСЕГО пассивы	3 149 748	100	3 251 480	100	

#### Тема 6. Бюджетирование в системе финансового управления предприятием

1. Определить объем дополнительного финансирования и составить прогнозный баланс предприятия.

Вследствие вновь изобретенного усовершенствования на предприятии прогнозируется рост выручки на 20 %. Фактическая выручка от реализации составляет 20 млн.ден.ед.,

рентабельность продаж 5 %, норма распределения чистой прибыли на дивиденды 40 %. В отчетном периоде полная загрузка производственных мощностей предприятия. Предполагается, что основные активы для обеспечения нового объема продаж должны вырасти на 20 %.

Отчетный баланс. Млн.ден.ед

Основные средства	2,0	Уставной капитал	0,3
Оборотные средства	4,0	Нераспределенная прибыль	1,2
		Долгосрочные обязательства	2,5
		Текущие обязательства	2,0
Всего активов	6,0	Всего пассивов	6,0

2. Определить чистый поток по видам деятельности и сальдо денежных средств на конец периода.

Исходные данные:

Движение денежных средств организации по видам деятельности за отчетный период (тыс.ден.ед.)

Показатели	Поступление денежных средств	Использование денежных средств	Чистый поток (+,-)
Сальдо денежных средств на начало периода	801		
Движение денежных средств по текущей деятельности	43250	43135	
Движение денежных средств по инвестиционной деятельности	910	917	
Движение денежных средств по финансовой деятельности	43	32	
Итого чистое изменение денежных средств			
Сальдо денежных средств на конец периода			

## 2 Задачи реконструктивного уровня

### Кейс «Разработка финансового плана предприятия с применением бюджетирования»

Кейс представляет собой метод активного имитационного проблемно-ситуационного обучения на основе решения конкретных задач. Применение метода «кейс-стади» предполагает активное вовлечение студентов в процесс образования, при этом они должны приобрести следующие компетенции/навыки:

1. способность принимать обоснованные решения, четко излагать их и нести за них ответственность;

2 умение прогнозировать последствия принимаемых решений.

Данный кейс представляет собой описание ситуации (кейс-модель реальной производственной ситуации) и содержит проблему, решение которой может носить многовариантный характер.

Целью кейса является формирование у студентов устойчивых практических навыков применения бюджетирования, для решения конкретных задач управления производственно-финансовой деятельностью организации.

Достижение данной цели обеспечивается посредством решения ряда задач кейса:

- научить студентов обосновывать решения, принимаемые в процессе составления финансового плана и экономическую эффективность таких решений;

- научить студентов приемам и методам целенаправленного изменения параметров мастер-бюджета;

- научить студентов составлять развернутый отчет (в виде пояснительной аналитической записки к финансовому плану) о проделанной работе и достигнутых результатах.

В процессе выполнения кейса студенты самостоятельно разрабатывают финансовый план развития предприятия на 1 год. Информационной базой для разработки финансового плана является мастер-бюджет, разрабатываемый студентами самостоятельно на основании исходных данных.

При защите работы студенты должны быть готовы объяснить смысл и логику принятых ими в работе решений по выбору факторов и доказать целесообразность каждого принятого решения.

### ***Текущее состояние бизнеса***

ООО «Прима» - крупнейший оператор на российском рынке водоочистительной и водонагревательной техники: собственное производство, торговый дом, экспортно-импортные операции.

Начальный баланс предприятия представлен в таблице 1.

АКТИВЫ		ПАССИВЫ	
	ден.ед.		ден.ед.
<u>1. Внеоборотные активы</u>		<u>3. Капитал и резервы</u>	
Основные средства	488 000	Уставной капитал	220 000
		Нераспределенная прибыль	404 700
		Итого по разделу 3	624 700
Итого по разделу 1	488 000	<u>4. Долгосрочные обязательства</u>	
		Долгосрочный кредит	0

		Проч. долгосрочные обязательства	0
		Итого по разделу 4	0
<b>2. Оборотные активы</b>		<b>5. Краткосрочные обязательства</b>	
Запасы сырья	4 900	Кредиторская задолженность	26 000
Запасы готовой продукции	28 000	Краткосрочные кредиты	0
Дебиторская задолженность	80 000	Проценты по кредитам	0
Денежные средства	49 800	Задолженность по обязательным платежам	0
Прочие оборотные активы	0	Итого по разделу 5	26 000
Итого по разделу 2	162 700		
<b>Всего активы</b>	<b>650 700</b>	<b>Всего пассивы</b>	<b>650 700</b>

### **Маркетинг**

В результате исследования рынка отдел сбыта составил прогноз реализации на 2017 г.

Прогноз реализации на 2017 г.

	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
Ожидаемый объем продаж, шт	5000	15000	20000	10000
Ожидаемая цена единицы продукции, ден.ед.	20	20	20	20

В обеспечение такого объема продаж предполагается провести рекламную кампанию стоимостью 45000 ден.ед, затраты на командировки планируются в размере 20000 ден.ед.

### **Производство**

Предприятие выпускает продукт А фильтры для очистки воды.

Материалоемкость продукта А составляет 5 кг на единицу готовой продукции. Цена 1 кг сырья составляет 0,7 ден.ед. Трудоемкость 0,7 человеко-часа на единицу.

Остаток сырья на конец каждого квартала планируется в объеме 10 % от потребности будущего периода. Запас сырья на складе в течение года изменится до 8000 кг с имеющихся 7000.кг.

Изучение поведения потребителей показало, что значительную долю в общем объеме сбыта составляют спонтанные покупки. Трудно предсказуемое поведение покупателей требует от компании увеличения запаса готовой продукции на складе для того, чтобы иметь возможность удовлетворить неожиданно возникший заказ.

Для обеспечения бесперебойного снабжения готовой продукцией предприятие планирует остаток продукции на конец первого планового периода (квартала) в объеме 20 % от объема реализации следующего периода.

Запасы готовой продукции на конец года планируются в размере 3000 шт. (в сравнении на 31.12.16 – 2000 шт.)

Метод списания запасов в производство FIFO.

### **Расчеты с дебиторами и кредиторами**

Для стимулирования объема продаж отделом сбыта предложена следующая схема расчетов с покупателями: доля оплаты продукции в текущем квартале составляет 70 % от объема выручки от реализации, а оставшиеся 30 % оплачиваются в следующем квартале.

Оплата поставщику за сырье производится на следующих условиях: доля оплаты за материалы, приобретенные в 1 периоде, составляют 50 % от стоимости приобретенного сырья. На оставшиеся 50 % поставщик предоставляет отсрочку платежа, которая должна быть погашена в следующем периоде.

### ***Персонал***

Часовая ставка оплаты труда основных производственных рабочих равна 8 ден. ед. в час

Затраты на труд вспомогательного цехового персонала (наладчики, уборщицы) рассматриваются как косвенные и учитываются в себестоимости готовой продукции на основании норматива 2 ден.ед. на единицу.

Годовой фонд оплаты труда линейных производственных руководителей (мастера, начальники цехов) составляет 38000 ден.ед., а высшего управленческого звена 42000 ден.ед. На оплату труда служащих расходуется 30000 ден.ед.

Компания располагает собственной сбытовой сетью, зарплата продавцов складывается из двух компонентов: фиксированный оклад 35000 ден.ед. (на год) и комиссионного вознаграждения в размере 5 % от выручки.

### ***Оборудование и инвестиции***

Оборудование застраховано, годовой страховой платеж составляет 25000 ден.ед.

Стоимость текущего ремонта и обслуживания оборудования 13500 ден.ед. в год.

Годовые амортизационные отчисления 20000 ден.ед.

В течение 2017 г планируется заменить деталь оборудования 1 стоимостью 10 000 ден.ед, что повысит его производительность, а также приобрести дополнительный станок 2 за 75000 ден.ед. Произвести оплату планируется в конце февраля и в конце апреля соответственно.

Решение о финансировании этих инвестиций (оплата за счет имеющихся денежных средств или путем привлечения кредита – сумма кредита обосновывается самостоятельно) принимается на основе составленного студентами Бюджета денежных средств и обоснованию принятого решения

### ***Прочие расходы***

Расходы компании на оплату электроэнергии складываются из двух составляющих: переменной из расчета 0,5 ден.ед. на единицу готовой продукции и постоянной 20000 ден.ед. в год.

Бюджет административных расходов, помимо заработной платы, включает статьи: канцелярские принадлежности – 25000 ден.ед., представительские расходы – 60000 ден.ед.

### ***Задание***

На основании имеющихся данных необходимо составить баланс на 31.12.17, разработать операционные бюджеты и сформировать мастер-бюджет: прогнозные баланс на 31.12.17, отчет финансовых результатах, отчет о движении денежных средств за 2017 г.

Оценка показателей мастер-бюджета производится на основе расчета традиционных финансовых показателей: рентабельности, оборачиваемости, ликвидности, финансовой устойчивости.

При составлении бюджетов необходимо использовать следующие таблицы

Таблица 2 - Бюджет продаж предприятия и график поступления денег (ден.ед.)

	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	За год
Ожидаемый объем (шт.)					
Ожидаемая цена единицы продукции					
Выручка за реализованную продукцию					

График поступления выручки от реализации (ден.ед)

	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	За год
Счета дебиторов на начало года					
поступления выручки от реализации 1 кв.					
поступления выручки от реализации 2 кв.					
поступления выручки от реализации 3 кв.					
поступления выручки от реализации 4 кв.					
Итого					

Таблица 3 - План производства продукции на 2017 г.

	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	За год
Ожидаемый объем продаж (ед.)					
Запасы на конец квартала (ед.)					
Требуемый объем продукции (ед.)					
Минус запасы на начало периода (ед.)					
Объем производства продукции (ед.)					

Таблица 4 - Бюджет потребности в сырье и материалах и график денежных выплат

показатели	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	За год
1. Объем производства продукции (ед.)					
2. Требуемый объем сырья на ед. прод. (материалоемкость)					
3. Требуемый объем сырья за период (кг) 1*2					
4. Запасы сырья на конец периода (кг)					
5. Общая потребность в материалах (кг) (3+4)					
6. Запасы сырья на начало периода (кг)					
7. Закупки материалов (кг) (5-6)					
8. Стоимость закупок материалов (ден.ед)					
График денежных выплат по расчетам с кредиторами (ден.ед)					
	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	За год
Счета кредиторов на начало года					
Оплата за материалы 1 квартала					
Оплата за материалы 2 квартала					
Оплата за материалы 3 квартала					

Оплата за материалы 4 квартала					
<i>Всего</i>					

Таблица 5- Бюджет расходов на заработную плату основным рабочим на 2017 г.

показатели	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	За год
План производства, ед					
Затраты труда основных рабочих (чел/ч)					
Итого затраты труда основных рабочих, ч					
Часовая ставка (ден.ед/ч)					
Всего расходы на заработную плату основным рабочим					

Таблица 6 - Бюджет производственных накладных расходов на 2017 год

показатели	За год
<b>Постоянные издержки</b>	
Электроэнергия	
Линейное управление	
Ремонт и обслуживание оборудования	
Страхование оборудования	
Амортизация оборудования	
<b>Переменные издержки</b>	
Оплата косвенного труда:	
Электроэнергия	
<b>Итого</b>	

Таблица 7 - Расчет себестоимости единицы продукции

показатели	Количество	Затраты	Всего
Затраты на единицу продукции:			
основные материалы (кг)			
затраты прямого труда			
накладные затраты			
Себестоимость единицы продукции			

Таблица 8 - Бюджет себестоимости реализованной продукции на 2017 год

показатели	За год
Материалы (потребность производства)	
Прямая оплата труда	
Производственные накладные расходы	
+Запасы Готовой продукции на начало периода	
-Запасы готовой продукции на конец периода	
Себестоимость реализованной продукции	

Таблица 9 - Бюджет административных расходов на 2017 год

показатели	За год
Зарплата служащих	

Зарплата управленцев	
Канцелярские принадлежности	
Представительские расходы	
Итого	

Таблица 10 - Бюджет сбытовых расходов на 2017 год

показатели	За год
Комиссионные (5%)	
Зарплата продавцов	
Командировочные расходы	
Рекламные расходы	
всего	

Таблица 11 - Плановый отчет о финансовых результатах (без дополнительного финансирования)

показатели	
Выручка от реализации продукции	
Себестоимость реализованной продукции	
Валовая прибыль	
Общие и маркетинговые затраты	
Прибыль до процентов и налога на прибыль	
Проценты за кредит	
Прибыль до выплаты налогов	
Налог на прибыль	
Чистая прибыль	

Таблица 12 - Бюджет денежных средств (без дополнительного финансирования)

	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	За год
Денежные средства на начало периода					
<i>Поступление денежных средств</i>					
от потребителей					
Денежные средства в распоряжении					
<i>Расходование денежных средств</i>					
на основные материалы					
на оплату труда основного персонала					
производственные накладные затраты					
затраты на сбыт и управление					
налог на прибыль					
покупка оборудования					
дивиденды					
Всего денежных выплат					
<i>Избыток (дефицит) денег</i>					

Таблица 13 - Бюджет движения денежных средств (окончательный вариант)

	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	За год
Денежные средства на начало периода					
<i>Поступление денежных средств</i>					
от потребителей					
Денежные средства в распоряжении					
<i>Расходование денежных средств</i>					
на основные материалы					
на оплату труда основного персонала					
производственные накладные затраты					
затраты на сбыт и управление					
налог на прибыль					
покупка оборудования					
дивиденды					
Всего денежных выплат					
<i>Избыток (дефицит) денег</i>					
<i>Финансирование:</i>					
Получение ссуды					
Погашение ссуды					
Выплата процентов					
Итого, денежный поток					
<b>Денежные средства на конец периода</b>					

Таблица 14 - Плановый баланс предприятия

АКТИВЫ	ден.ед.	ПАССИВЫ	ден.ед.
<u>1. Внеоборотные активы</u>		<u>3. Капитал и резервы</u>	
Основные средства		Уставной капитал	
		Нераспределенная прибыль	
		Итого по разделу 3	
Итого по разделу 1		<u>4. Долгосрочные обязательства</u>	
		Долгосрочный кредит	

		Проч. долгосрочные обязательства	
		Итого по разделу 4	
<u>2. Оборотные активы</u>		<u>5.Краткосрочные обязательства</u>	
Запасы сырья		Кредиторская задолженность	
Запасы готовой продукции		Краткосрочные кредиты	
Дебиторская задолженность		Проценты по кредитам	
Денежные средства		Задолженность по обязательным платежам	
Прочие оборотные активы		Итого по разделу 5	
Итого по разделу 2			
<b>Всего активы</b>		<b>Всего пассивы</b>	

Контролируемые компетенции: ПК-5, ПК-40

Оценка компетенций осуществляется в соответствии с Таблицей 4.

### **Тесты, выполняемые в рамках практических заданий по дисциплине «Планирование и бюджетирование»**

1. В процессе финансового планирования:

- а) идентифицируются финансовые цели и ориентиры компании
- б) устанавливается степень соответствия этих целей текущему финансовому состоянию компании
- в) формулируется последовательность действий по достижению поставленных целей
- г) все вышеперечисленное верно.

2. В состав операционного бюджета предприятия входит:

- а) бюджет прямых затрат на оплату труда
- б) инвестиционный бюджет
- в) бюджет движения денежных средств
- г) верного ответа нет.

3. Бюджетирование - это инструмент достижения целей компании, что означает:

- а) любой управленческий процесс представляет собой замкнутый контур, включающий этапы планирования, контроля, анализа и регулирования
- б) основой постановки бюджетирования является финансовая структура. Она должна отражать, прежде всего, структуру бизнеса и видов деятельности, которыми занимается предприятие
- в) прежде чем разработать план, нужно определить цели
- г) верного ответа нет.

4. Финансовый план представляет собой документ, характеризующий способ достижения финансовых целей компании и увязывающий ее доходы и расходы:

- а) утверждение верно
- б) утверждение неверно.

5. К разделам финансового плана относятся:

- а) управление видами и структурой источников финансирования
- б) финансовые прогнозы, в) система управленческого и финансового контроля
- г) все вышеперечисленное верно.

6. Бюджетирование является составной частью финансового планирования, процесса определения будущих действий по формированию и использованию финансовых ресурсов:

- а) утверждение верно
- б) утверждение неверно.

7. Основные функции системы бюджетирования:

- а) постановка плановых финансово-экономических целей
- б) контроль достижения плановых целей посредством своевременного сопоставления фактических и запланированных результатов;
- в) анализ причин, вызывающих отклонения;
- г) все вышеперечисленное верно.

8. Финансовый бюджет используется анализа финансовых условий подразделения с помощью анализа соотношений активов и обязательств, денежного потока, оборотного капитала, прибыльности:

- а) утверждение верно
- б) утверждение неверно.

9. Бюджет прямых затрат на труд – это количественное выражение планов относительно затрат компании на оплату труда основного производственного персонала:

- а) утверждение верно
- б) утверждение неверно.

10. Бюджетирование - это управление бизнесом, что означает:

- а) любой управленческий процесс представляет собой замкнутый контур, включающий этапы планирования, контроля, анализа и регулирования
- б) основой постановки бюджетирования является финансовая структура. Она должна отражать, прежде всего, структуру бизнеса и видов деятельности, которыми занимается предприятие
- в) прежде чем разработать план, нужно определить цели
- г) верного ответа нет.

11. К основным разделам финансового плана относятся:

- а) инвестиционная политика
- б) дивидендная политика
- в) управление оборотным капиталом
- г) все вышеперечисленное верно.

12. Бюджетирование – это система согласованного управления подразделениями предприятия в условиях динамично развивающегося, диверсифицированного бизнеса. С его помощью принимаются управленческие решения, связанные с будущими событиями, на основе систематической обработки данных:

- а) утверждение верно,
- б) утверждение неверно.

13. Бюджет – это количественный план действий и программ, составленный в терминах активов, обязательств, доходов и расходов и позволяющий выразить базовые целевые ориентиры организации в терминах специфических финансовых и операционных целей:

- а) утверждение верно,
- б) утверждение неверно.

14. При составлении прогнозного отчета о прибылях и убытках необходимы данные:

- а) о себестоимости реализованной продукции,
- б) данные бюджета продаж, в) величина налога на прибыль,
- г) все вышеперечисленное верно.

15. Укажите бюджеты, включаемые в финансовый бюджет:

- а) бюджет продаж
- б) бюджет доходов и расходов
- в) бюджет движения денежных средств,
- г) все перечисленное верно.

16. Операционный бюджет используется для расчетов затрат на производимую продукцию или оказываемые услуги:

- а) утверждение верно,
- б) утверждение неверно.

17. К основным этапам постановки бюджетирования на предприятии относятся:

- а) организация бюджетного процесса
- б) определение форматов основных бюджетов
- в) формирование структуры управления предприятием
- г) все вышеперечисленное верно.

18. В зависимости от того, как меняются бюджеты в результате изменения ожиданий, они делятся на:

- а) фиксированные и гибкие
- б) периодические и скользящие
- в) верного ответа нет.

Контролируемые компетенции: ПК-5, ПК-40

Оценка компетенций осуществляется в соответствии с Таблицей 4.

### **Контрольная работа, выполняемая в рамках практических заданий, по дисциплине «Планирование и бюджетирование»**

1. Охарактеризовать косвенный метод анализа денежных потоков предприятия
2. Характеристика основных этапов бюджетного процесса на предприятии.

3. На чем прежде всего основывается построение бюджетов:

- а) прогноз продаж;
- б) прогноз инвестирования;
- в) прогноз объемов производства.

4. Первым этапом бюджетирования является:

- а) разработка методики и процедур управленческого учета;

- б) формирование финансовой структуры с целью установления ответственности за пополнение бюджета и контроля;
- в) создание структуры бюджета;
- г) внедрение системы бюджетирования.

5. Как называется деятельность, связанная с поступлением и использованием денежных средств, а также с осуществлением краткосрочных финансовых вложений:

- а) инвестиционная деятельность;
- б) финансовая деятельность;
- в) операционная деятельность.

6. Бюджетный регламент предприятия – это .....*закончите определение*

7. Индикативное планирование – это

- а) планирование, при котором государство является собственником на средства производства, а также оно реализует свои приоритеты, стратегические цели;
- б) планирование, при котором государство выносит свои решения с учетом результатов функционирования рынка;
- в) планирование при административно-командной системе;
- г) планирование, при котором происходит процесс формирования системы параметров, которые характеризуют состояние и развитие экономики, установление мер государственного воздействия с целью достижения указанных показателей.

8. Технология планирования, учета и контроля доходов и расходов – это:

- а) бюджетирование;
- б) планирование;
- в) прогнозирование

9. При составлении какого бюджета необходимо выделить затраты на упаковку, транспортировку, хранение, складирование:

- а) бюджет общепроизводственных расходов;
- б) бюджет коммерческих расходов;
- в) бюджет запасов готовой продукции

10. К какому типу финансового планирования относится составление платежного календаря?

11. Что означает термин «управление по отклонениям».....

12. Какой из этапов является исходным в финансовом планировании:

- а) прогнозирование последствий текущих решений с целью избежать неожиданностей и понять связь между текущими и будущими решениями;
- б) анализ инвестиционных возможностей и возможностей финансирования, которыми располагает предприятие;
- в) обоснование выбранного варианта из всех возможных решений

Контролируемые компетенции: ПК-5, ПК-40

Оценка компетенций осуществляется в соответствии с Таблицей 4.

## Кейс.

Фирма «Норис» занимается производством и продажей кухонной мебели. Допустим, что цена одного типового комплекта составляет 15 000 руб. (без НДС), а затраты на изготовление 10 000 руб. В мае 20xx года организация осуществила поставку комплектов трем 39 мебельным магазинам, по 20 комплектов каждому. При этом условия поставки для каждого из клиентов были разные: для первого магазина поставка осуществлялась на условиях транспортировки до склада магазина с погрузкой/выгрузкой за счет фирмы «Норис»; для второго и третьего магазина осуществлялась транспортировка только до оптового склада, при этом второй магазин самостоятельно осуществил разгрузку, а третий магазин частично использовал собственных грузчиков при погрузке мебели (Таблица 34). По завершению месяца бухгалтер фирмы составил выписку со счета 44 «Коммерческие расходы»: общая сумма накладных расходов на продажу составила 120 тыс. руб., включая затраты на транспортировку - 60 тыс. руб., погрузку и выгрузку - 20 тыс. руб. и установку – 40 тыс. руб. Подробная аналитика в разрезе клиентов в бухгалтерском учете не велась.

Таблица 1. Характеристика операций по транспортировке и погрузке-выгрузке

Показатели	Магазин 1	Магазин 2	Магазин 3
Транспортировка, км	250	30	15
Погрузка-выгрузка, кг	2000	1000	500

Ваша задача оценить выгодность работы с клиентами фирмы «Норис». Для этой цели вы можете использовать два подхода: традиционный способ распределения накладных расходов пропорционально производственной себестоимости или использовать методику ABC, распределив накладные затраты по драйверам стоимости. Для этой цели заполните приведенные ниже форматы и сделайте вывод от более достоверном способе расчета выгодности работы с клиентами.

## Вопросы к экзамену

1. Содержание и значение финансового планирования. Принципы, цели и задачи планирования на предприятии.
2. Основные этапы финансового планирования, их характеристика.
3. Виды финансовых планов.
4. Финансовый план как важнейшая составляющая бизнес – плана предприятия (организации).
5. Оперативное финансовое планирование на предприятиях. Назначение и порядок разработки платежных календарей.
6. Прогнозирование на предприятии: цели, задачи, методы. Виды финансовых прогнозов.
7. Основные этапы прогнозирования, их характеристика.
8. Сбалансированная система показателей (ССП) как инструмент финансового прогнозирования.
9. Методы финансового планирования. Информационная база для составления финансовых планов.
10. Метод «клапана» («пробки»). Метод процентной зависимости от объема продаж.
11. Особенности влияния загруженности производственных мощностей на объем продаж предприятия.
12. Анализ «Издержки-Объем-Прибыль» (CVP-анализ). Характеристика основных элементов: операционный рычаг, порог рентабельности, запас финансовой прочности.

13. Углубленный операционный анализ как инструмент ценовой и ассортиментной политики предприятия: расчет промежуточной маржи, расчет порога безубыточности и порога рентабельности товара.
14. Анализ финансовой устойчивости предприятия.
15. Составление прогнозного баланса предприятия. Оценка ликвидности предприятия на основе данных прогнозного баланса.
16. Основные подходы прогнозирования банкротства предприятия.
17. Понятие, объект, назначение и цели бюджетирования.
18. Этапы постановки системы бюджетирования.
19. Классификация бюджетов организации: основные (финансовые), операционные вспомогательные бюджеты. Статичные и гибкие бюджеты.
20. Особенности и порядок составления бюджета продаж.
21. Особенности и порядок составления операционных бюджетов (бюджета запасов готовой продукции, производственного бюджета и др.)
22. Особенности составления бюджета доходов и расходов. Бюджет по налогам. Инвестиционный бюджет.
23. Особенности составления бюджета движения денежных средств.
24. Прогнозный баланс. Особенности планирования активов и пассива баланса.
25. Характеристика основных этапов бюджетного процесса на предприятии.
26. Объекты бюджетирования. Центры финансовой ответственности.
27. Анализ исполнения бюджета предприятия.