

Министерство образования и науки Российской Федерации  
НОВОСИБИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ – «НИНХ»

Кафедра корпоративного управления и финансов

**МЕТОДИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО  
ПО ОРГАНИЗАЦИИ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ  
СТУДЕНТОВ ОЧНОЙ ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ**

Учебная дисциплина  
**ОПЕРАТИВНОЕ ФИНАНСОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

Для студентов, обучающихся по направлению подготовки  
38.03.01 «Экономика», профилю «Финансы и кредит»

Новосибирск 2016

## РАЗДЕЛ 1. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К ПРАКТИЧЕСКИМ (СЕМИНАРСКИМ) ЗАНЯТИЯМ

### 1.1. Организация самостоятельной работы студентов по подготовке к практическим (семинарским) занятиям

Студенту рекомендуется следующая схема подготовки к практическому (семинарскому) занятию по учебной дисциплине «Оперативное финансовое управление»:

1. Проработать конспект лекций; повторно ознакомиться с презентацией лекции (передается студентам в электронном виде);

2. При необходимости обратиться к источникам основной и дополнительной литературы, рекомендованной по учебной дисциплине;

3. Подготовить устный ответ на вопросы, входящие в структуру содержания практического (семинарского) занятия по каждой теме соответствующего раздела учебной дисциплины;

4. Ответить на вопросы тестовых заданий по каждой теме соответствующего раздела учебной дисциплины, выбрав один или несколько вариантов ответа;

5. Подготовить доклад по направлениям исследования, предложенным для каждой из тем соответствующего раздела учебной дисциплины;

6. Изучить публикации по соответствующей теме с целью поиска и систематизации практических примеров, относящихся к изученным в лекции вопросам.

7. При затруднениях сформулировать вопросы к преподавателю, внести предложения об уточнении отдельных вопросов (в случае углубленного изучения данных вопросов студентами).

Формой текущего контроля самостоятельного изучения студентом отдельных тем является опрос с применением образовательных технологий, отраженных в Рабочей программе учебной дисциплины.

## 1.2. Содержание практических (семинарских) занятий

Практические (семинарские) занятия по дисциплине Оперативное финансовое управление проводятся в соответствии с учебно-тематическим планом и планом практических занятий, отраженными в Рабочей программе, утвержденной на заседании кафедры финансов.

### ***Раздел 1. Теоретические основы оперативного финансового управления***

#### ***Тема 1.1. Место оперативного финансового управления в системе управленческого учета компании: цели, задачи и основные инструменты***

1. Понятие оперативного финансового управления.
2. Место оперативного финансового управления в системе финансового менеджмента.
3. Понятие «петли управления».

Вопросы и задания для самостоятельной работы:

1. Подготовить устный ответ на контрольные вопросы по теме:
  - 1.1. Дайте понятие оперативному финансовому управлению (далее – ОФУ).
  - 1.2. Какие точки зрения различных авторов на ОФУ вы можете привести?
  - 1.3. Какие элементы входят в состав ОФУ?
  - 1.4. В чем заключается принципиальная разница между стратегическим управлением организацией и оперативным финансовым управлением?
  - 1.5. Какие органы управления в организации отвечают за оперативное финансовое управление?
  - 1.6. Какое место занимает ОФУ в системе финансового менеджмента?
  - 1.7. Есть ли возможность встроить ОФУ в систему финансового менеджмента?
  - 1.8. Что представляет собой «петля управления»?

1.9. Существует ли различие между понятиями «петля управления» и «управленческий цикл»?

1.10. Какие элементы входят в управленческий цикл?

1.11. Может ли существовать управленческий цикл будучи разомкнутым?

1.12. При каких условиях управленческий цикл является рабочим?

1.13. Все ли стадии (элементы) управленческого цикла поддаются автоматизации? Если нет, то какие не поддаются?

1.14. Почему целеполагание выступает начальным этапом управленческого цикла?

1.15. На каких этапах управленческого цикла присутствует необходимость в оперативном финансовом управлении?

1.16. Что заложено в понятие «корректировка управленческого решения»?

1.17. Каковы особенности принятия управленческого решения при оперативном финансовом управлении?

2. Тестовые задания для самостоятельного контроля уровня подготовки студентами вопросов темы

2.1. Для достижения каких целей предприятие использует оперативное финансовое управление:

- а) стратегических
- б) тактических
- в) стратегических и тактических

2.2. «Петля управления» и «управленческий цикл» – это:

- а) понятия-синонимы
- б) принципиально разные понятия
- в) понятия, отличающиеся количеством стадий

2.3. Стадии управленческого цикла:

- а) все поддаются автоматизации
- б) в принципе не поддаются автоматизации
- в) поддаются автоматизации частично

2.4. Первоначальной стадией управленческого цикла является:

- а) планирование
- б) целеполагание
- в) контроль
- г) анализ
- д) формирование управленческого воздействия

2.5. Формы оперативного финансового управления, действующие на предприятии, определяются:

- а) самим предприятием
- б) государством в лице специальных органов
- в) как предприятием, так и государством

2.6. К функциям финансового менеджмента на предприятии не относятся:

- а) финансовое планирование
- б) мотивация персонала
- в) изыскание материальных, трудовых и финансовых резервов
- г) финансовый контроль

2.7. Финансовая тактика компании - это:

- а) решение финансовых задач определенного этапа развития компании
- б) разработка новых финансовых инструментов
- в) формирование долгосрочных финансовых ориентиров и целей функционирования компании на рынке

2.8. Оперативное финансовое управление востребовано:

- а) на всех этапах управленческого цикла
- б) на этапе планирования и анализа результатов деятельности
- в) на этапе формирования управленческого воздействия
- г) на этапе контроля

2.9. Финансовая стратегия компании - это:

- а) решение финансовых задач определенного этапа развития компании
- б) разработка новых финансовых инструментов
- в) формирование долгосрочных финансовых ориентиров и целей функционирования компании на рынке

2.10. Присутствие всех стадий управленческого цикла:

- а) обязательно для его функционирования
- б) необязательно для его функционирования

3. Подготовить доклады по темам:

3.1. Место оперативного финансового управления в системе финансового менеджмента на современном этапе.

3.2. Особенности оперативного финансового управления в зависимости от масштабов организации (на выбор – крупное/среднее/малое предприятия).

## ***Тема 1.2. Формирование финансовой структуры предприятия.***

### ***Выделение и классификация***

1. Информационная концепция управления бизнесом.

2. Понятие финансовой структуры компании, необходимость создания.

3. Классификация объектов оперативного финансового управления. Центры финансовой ответственности (ЦФО), Центры финансового учета (ЦФУ), места возникновения затрат (МВЗ) - отличия, зоны ответственности.

4. Практические шаги при построении финансовой структуры компании.

Вопросы и задания для самостоятельной работы:

1. Подготовить устный ответ на контрольные вопросы по теме:

1.1. Кто может выступать участником оперативного финансового управления в организации?

1.2. Какие типы организационных структур бывают в организациях? Чем обусловлено использование того или иного типа оргструктуры?

1.3. Какова необходимость выделения финансовой структуры в организации?

1.4. Как взаимосвязаны и чем отличаются финансовая и организационная структуры организации?

1.5. Чем отличаются центры финансовой ответственности и центры финансового учета?

1.9. В чем вы видите отличия между центрами дохода, центрами затрат,

центрами инвестиций и центрами прибыли?

1.10. Какие центры дохода можно выделить в организации?

1.11. Какие два подхода используются в организации при формировании финансовой структуры?

1.12. Перечислите типовые примеры диагностики ЦФО в организациях. В чем их различие?

1.13. Какие этапы присутствуют при формировании финансовой структуры организации?

1.14. С помощью каких программных продуктов можно сформировать финансовую структуру?

2. Тестовые задания для самостоятельного контроля уровня подготовки студентами вопросов темы

2.1. Финансовая структура предприятия - это:

а) иерархия центров финансовой ответственности, взаимодействующих между собой через бюджеты

б) сгруппированные по принятым на предприятии признакам показатели экономической деятельности

в) иерархия операционных, функциональных и итоговых бюджетов предприятия

2.2. Структурное подразделение, отвечающее за доход, который оно приносит предприятию своей деятельностью, называется:

а) центр дохода

б) центр прибыли

в) центр затрат

г) центр инвестиций

2.3. Структурное подразделение, отвечающее за величину заработанной прибыли в рамках своей деятельности, называется:

а) центр дохода

б) центр прибыли

в) центр затрат

г) центр инвестиций

2.4. К переменным расходам относятся:

- а) расходы на оплату труда производственным рабочим
- б) расходы на аренду помещений
- в) расходы на оплату труда управленческого персонала

2.5. Структурное подразделение, отвечающее только за понесенные им затраты, называется:

- а) центр дохода
- б) центр прибыли
- в) центр затрат
- г) центр инвестиций

2.6. Центр маржинального дохода несет ответственность за:

- а) разность между выручкой и постоянными расходами
- б) разность между выручкой и переменными затратами
- в) разность между выручкой и расходами

2.7. Структурное подразделение, имеющее право распоряжаться внеоборотными активами предприятия и осуществлять инвестиции, называется:

- а) центр дохода
- б) центр прибыли
- в) центр затрат
- г) центр инвестиций

2.8. Расходы предприятия, связанные с продвижением и сбытом продукции предприятия на рынке, называются:

- а) коммерческие расходы
- б) производственные расходы
- в) внереализационные расходы

2.9. Финансовая и организационная структуры организации соотносятся следующим образом:

- а) полностью совпадают
- б) финансовая структура опирается на организационную структуру, но не совпадает с ней
- в) финансовая структура строится обособленно от организационной

2.10. В качестве центра инвестиций, как правило, выступает:

- а) управляющая компания холдинга, генеральный директор
- б) отделы продаж
- в) бухгалтерия, отдел кадров



3. Осуществить поиск примеров построения финансовых структур в организациях в периодической печати и интернете. Подготовить результаты поиска в виде коротких докладов со следующей структурой:

- наименование организации, масштаб и вид деятельности
- тип организационной структуры
- описание финансовой структуры организации
- проблемы при формировании финансовой структуры, возникшие у данной организации

***Тема 1.3. Технология бюджетного процесса: функции бюджетов, принципы построения и порядок разработки бюджетов***

1. Сферы применения бюджетирования.
2. Принципы бюджетирования.
3. Компоненты системы бюджетирования. Учет факторов, влияющих на постановку системы бюджетирования на предприятии.
4. Практические шаги по постановке бюджетирования.

Вопросы и задания для самостоятельной работы:

1. Подготовить устный ответ на контрольные вопросы по теме:
  - 1.1. В каких сферах может использоваться бюджетирование?
  - 1.2. Перечислить и охарактеризовать основные принципы бюджетирования.
  - 1.3. Какие компоненты можно выделить в системе бюджетирования?
  - 1.4. Какие факторы могут оказать содействие при постановке бюджетирования, а какие - противодействие?
  - 1.5. Каковы будут последствия постановки бюджетирования в организации с факторами, препятствующими этому процессу?
  - 1.6. Перечислите и охарактеризуйте основные шаги при постановке бюджетирования.

2. Тестовые задания для самостоятельного контроля уровня подготовки студентами вопросов темы

2.1. Что из перечисленного НЕ является элементом бюджетирования:

- а) финансовая структура
- б) система бюджетов
- в) организационная структура
- г) система «план-факт-анализ»

2.2. Элемент бюджетирования «система бюджетов» является:

- а) универсальным для всех компаний
- б) индивидуальным для всех компаний

2.3. К принципам бюджетирования относится:

- а) непрерывное составлении и корректировка бюджетов
- б) непрерывное изменение бюджетных форм
- в) непрерывное улучшение качества бюджетирования

2.4. Положение о бюджетировании может содержать следующую информацию:

- а) взаимное подчинение организационных единиц предприятия
- б) состав форм и шаблонов всех организационно-распорядительных документов
- в) состав служб, участвующих в процессе бюджетирования, и порядок взаимодействия между ними

2.5. Постановка бюджетирования может осуществляться:

- а) только силами организации
- б) только силами сторонних консультантов
- в) силами организации самостоятельно, либо с привлечением сторонней организации, специализирующейся на данном процессе

3. Подготовить доклады по темам:

3.1. Влияние корпоративных традиций на постановку бюджетирования в организации (на примере).

3.2. Влияние масштаба бизнеса на постановку бюджетирования в организации (на примере).

3.3. Влияние вида бизнеса на постановку бюджетирования в организации

(на примере).

## ***Раздел 2. Бюджетирование как технология оперативного финансового управления***

### ***Тема 2.1. Понятие бюджетирования. Виды бюджетов, их место и роль в системе бюджетирования. Виды бюджетных моделей.***

1. Цели разработки и внедрения системы бюджетирования. Основные требования, предъявляемые к бюджетам. Факторы, влияющие на процесс бюджетирования.
2. Характеристика видов бюджетов. Типология внутрифирменных бюджетов, их цели и задачи.
3. Виды бюджетных моделей. Преимущества, недостатки бюджетных моделей. Факторы, ограничивающие применение различных бюджетных моделей.

Вопросы и задания для самостоятельной работы:

1. Подготовить устный ответ на контрольные вопросы по теме:
  - 1.1. Как связана основная цель бюджетирования с обеспечением организации необходимыми по объему и структуре денежными ресурсами?
  - 1.2. Какие факторы оказывают влияние на постановку/функционирование процесса бюджетирования?
  - 1.3. Назовите основную задачу системы бюджетирования.
  - 1.4. Как по степени ответственности отличаются бюджеты «снизу-вверх» и «сверху-вниз»?
  - 1.5. Какой основной «минус» у составления бюджета «сверху-вниз»?
  - 1.6. Каково основное ограничение постатейных бюджетов? Какие последствия могут быть у такого ограничения?
  - 1.7. Могут ли в компании одновременно составляться обязательные и индикативные бюджеты?

1.8. Каковы последствия невыполнения индикативных бюджетов?

1.9. Чем отличаются гибкие и статичные бюджеты?

1.10. Что такое бюджетная модель организации?

1.11. Какие факторы влияют на выбор бюджетной модели в организации?

2. Тестовые задания для самостоятельного контроля уровня подготовки студентами вопросов темы

2.1. Долгосрочными бюджетами в процессе бюджетирования считаются бюджеты, которые составляются на срок:

- а) от 6 месяцев до 1 года
- б) от 1 года до 5 лет
- в) до 6 месяцев

2.2. Период директивного планирования – это:

- а) когда все принятые и утвержденные целевые показатели и нормативы обязательны к исполнению
- б) период, когда устанавливаются лишь общие ориентиры финансовых планов компании

2.3. Преемственные бюджеты предусматривают:

- а) жесткое ограничение суммы по каждой отдельной статье расходов без возможности переноса в другую статью
- б) невозможность переноса неизрасходованного на конец периода остатка средств на следующий период
- в) зависимость расходов от некоего параметра, как правило, характеризующего объем производства или продаж

2.4. Составление бюджетов «сверху - вниз» предполагает:

- а) все данные поступают от руководителей низшего звена к руководителям высшего звена
- б) руководители высшего звена определяют целевые ориентиры, доводят их до руководителей низшего звена

## 2.5. Постатейный бюджет предусматривает

- а) жесткое ограничение суммы по каждой отдельной статье расходов без возможности переноса в другую статью
- б) невозможность переноса неизрасходованного на конец периода остатка средств на следующий период
- в) зависимость расходов от некоего параметра, как правило, характеризующего объем производства или продаж

## 2.6. Бюджетная модель, разрабатываемая для конкретного предприятия, учитывающая все особенности функционирования предприятия называется:

- а) индивидуальная
- б) бюджетирования товарно- материальных потоков
- в) бюджетирования финансовых потоков

## 2.7. Бюджеты с временным периодом предусматривают

- а) жесткое ограничение суммы по каждой отдельной статье расходов без возможности переноса в другую статью
- б) невозможность переноса неизрасходованного на конец периода остатка средств на следующий период
- в) зависимость расходов от некоего параметра, как правило, характеризующего объем производства или продаж

## 2.8. Участниками процесса бюджетирования являются:

- а) только финансово-экономическая служба
- б) руководство компании, финансово-экономическая служба, отделы сбыта и закупок
- в) участники назначаются руководством

## 2.9. Индикативный бюджет составляется:

- а) на такой же период как и обязательный бюджет
- б) на период меньше обязательного
- в) на период больше обязательного

## 2.10. Приростный бюджет составляется с помощью:

- а) индексации

- б) трендового метода
- в) факторного анализа

3. Осуществить поиск примеров бюджетных моделей организаций в периодической печати и интернете. Подготовить результаты поиска в виде коротких докладов со следующей структурой:

- наименование организации, ее краткое описание
- действующая бюджетная модель организации
- причины выбора такой бюджетной модели для компании

4. Подготовиться к устному опросу по теме 2.1.

Цель опроса - проверка уровня теоретических и практических знаний студентов по определенному разделу (теме) учебной дисциплины.

В ходе самостоятельного изучения темы необходимо дать ответы на приведенный выше перечень вопросов.

Опрос проводится на практическом (семинарском) занятии в устной форме в индивидуальной беседе с каждым студентом.

По результатам проведения опроса предусмотрена дифференцированная оценка.

Полученная оценка учитывается при осуществлении промежуточной аттестации по учебной дисциплине «Оперативное финансовое управление».

### ***Тема 2.2. Финансовые и операционные бюджеты. Их виды и назначение.***

1. Характеристика основных бюджетов. Бюджет движения денежных средств, бюджет доходов и расходов, бюджет балансового листа. Функции, задачи, цели составления. Взаимосвязь с финансовым состоянием компании.

2. Взаимосвязь основных бюджетов. Порядок, необходимость, механизм составления основных бюджетов.

3. Структура операционных бюджетов. Бюджет продаж, производства,

прямых материальных затрат, прямых затрат на труд, производственных накладных расходов, коммерческих и управленческих расходов. Функции, задачи, цели составления.

#### 4. Прогнозирование объемов продаж: методики.

Вопросы и задания для самостоятельной работы:

1. Подготовить устный ответ на контрольные вопросы по теме:

1.1. Что такое бюджет движения денежных средств и что он показывает?

1.2. Могут ли в БДДС расходования средств превышать поступления?

1.3. На какой бюджетный период составляется БДДС и какова его максимальная детализация?

1.4. Какие три вида деятельности выделяют в организации в интересах составления БДДС? В чем отличие между этими видами деятельности?

1.5. За какой показатель отвечает БДДС в компании?

1.6. В чем заключается принципиальная разница между БДДС и БДР?

1.7. Что такое бюджет доходов и расходов (финансового результата) и что он показывает?

1.8. Какое влияние оказывает кредитная политика на БДР и БДДС?

1.9. Могут ли в БДР расходы превышать доходы?

1.10. На какой бюджетный период составляется БДР и какова его максимальная детализация?

1.11. Отражается ли в БДР движение реальных денежных средств?

1.12. За какой показатель отвечает БДР в компании?

1.13. Что такое бюджет балансового листа и что он показывает?

1.14. За какой показатель отвечает ББЛ в компании?

1.15. На какой бюджетный период составляется БДР и какова его максимальная детализация?

1.16. Какова взаимосвязь основных бюджетов компании с финансовым состоянием?

1.17. Дайте понятие операционным бюджетам. Какова их основная

задача?

1.18. Как взаимосвязаны между собой операционные и основные бюджеты?

1.19. В каких единицах (натуральных, денежных) составляют операционные бюджеты?

1.20. Что включает в себя бюджет продаж? Всегда ли составление операционных бюджетов начинается с бюджета продаж?

1.21. Перечислите основные методики прогнозирования объема продаж и дайте им характеристику.

1.22. Какие задачи стоят перед каждым видом операционных бюджетов?

1.23. Что такое инвестиционные бюджеты? В каких случаях необходимо их составлять?

1.24. Является ли перечень операционных бюджетов замкнутым?

2. Тестовые задания для самостоятельного контроля уровня подготовки студентами вопросов темы

2.1. К основным бюджетам предприятия относятся:

- а) Бюджет движения денежных средств, бюджет продаж
- б) Бюджет доходов и расходов, Бюджет движения денежных средств
- в) Бюджет доходов и расходов, производственный бюджет

2.2. Состояние платежеспособности компании характеризуется следующим бюджетом:

- а) Бюджетом движения денежных средств (БДДС)
- б) Бюджетом доходов и расходов (БДиР)
- в) Бюджетом балансового листа

2.3. Рыночную стоимость компании можно оценить используя:

- а) Бюджет движения денежных средств
- б) Бюджет доходов и расходов
- в) Бюджет балансового листа

2.4. «Кассовым разрывом» называют:

- а) временный недостаток денежных средств



- б) временный излишек денежных средств
- в) временно свободные денежные средства

2.5. С какого бюджета начинается разработка бюджетов на предприятии, работающем на «рынке покупателей» (рынке, где предложение превышает спрос):

- а) бюджет продаж
- б) бюджет производства
- в) бюджет доходов и расходов

2.6. С какого бюджета начинается разработка бюджетов на предприятии, работающем на «рынке продавцов» (рынке, где спрос превышает предложение):

- а) бюджет продаж
- б) бюджет производства
- в) бюджет доходов и расходов

2.7. К операционным бюджетам относятся:

- а) бюджет продаж, бюджет коммерческих расходов, бюджет производства
- б) бюджет производства, бюджет балансового листа, бюджет материальных затрат
- в) бюджет управленческих расходов, бюджет доходов и расходов, бюджет продаж

2.8. Гашение краткосрочных кредитов банку относится к:

- а) Оттоку от финансовой деятельности
- б) Притоку от инвестиционной деятельности
- в) Оттоку от операционной деятельности

2.9 Рентабельность компании отражается посредством бюджета:

- а) Движения денежных средств
- б) Бюджета доходов и расходов
- в) Бюджет балансового листа

2.10. К инвестиционной деятельности предприятия относится

- а) гашение процентов за кредит
- б) приобретение оборудования
- в) оплата поставщикам за поставленную продукцию

2.11. Выручка от продажи объектов основных фондов является:

- а) Притоком денежных средств по инвестиционной деятельности
- б) оттоком денежных средств по финансовой деятельности

в) притоком денежных средств по операционной деятельности

2.12. Изменение первого раздела баланса отражается на денежном потоке от:

- а) основной деятельности
- б) финансовой деятельности,
- в) инвестиционной деятельности,
- г) кредитной деятельности

2.13. Производственный бюджет (бюджет производства) показывает:

- а) поквартальный или помесичный объем производства
- б) информацию о запасах (по видам продукции)
- в) информацию о затратах сырья, материалов

2.14. Чистый денежный поток – это:

- а) разница между притоками и оттоками денежных средств
- б) сумма денежных поступлений от покупателей за период
- в) разница между выручкой и затратами

2.15. К операционным бюджетам относятся:

- а) бюджет продаж, бюджет коммерческих расходов, бюджет производства
- б) бюджет производства, бюджет балансового листа, бюджет материальных затрат
- в) бюджет управленческих расходов, бюджет доходов и расходов, бюджет продаж

2.16. Количество товара, которое необходимо произвести рассчитывается по следующей формуле:

- а) Товарные остатки на начало периода + товарные остатки на конец периода - объем продаж
- б) Объем продаж - Товарные остатки на начало периода + товарные остатки на конец
- в) Объем продаж + Товарные остатки на начало периода - товарные остатки на конец

2.17. Бюджет движения денежных средств предназначен для планирования:

- а) прибыли
- б) ликвидности
- в) стоимости компании

2.18. Получение предприятием кредита отразится:

- а) в разделе «доходы» бюджета доходов и расходов
- б) в разделе «списания» бюджета движения денежных средств

в) в разделе «поступления» бюджета движения денежных средств  
г) в разделе «расходы» бюджета доходов и расходов

2.19. Бюджет движения денежных средств относится к:

- а) основным бюджетам
- б) операционным бюджетам
- в) вспомогательным бюджетам

2.20. К методам прогнозирования объема продаж относятся:

- а) трендовый метод
- б) метод «издержки-объем-прибыль»
- в) метод сезонной компоненты
- г) метод сравнения

3. Осуществить поиск примеров бюджетных форм основных и операционных бюджетов в периодической печати и интернете. Подготовить результаты поиска в виде коротких заметок со следующей структурой:

- вид бизнеса организации, характеристика рынка, на котором она работает
- действующая бюджетная схема организации
- бюджетные формы организации

4. Подготовиться к расчетному заданию.

Цель расчетного задания по теме «Финансовые и операционные бюджеты» – определение степени усвоения студентами понятий, категорий и терминов данной темы, умения студентов применять полученные знания для решения конкретных практических задач.

Для выполнения расчетного задания студенты должны предварительно самостоятельно решить следующие задачи:

1. Компания осуществляет продажи на условиях отсрочки платежа 3 месяца. Продажи составили: 1 квартал - 500 тыс.руб, 2 квартал - 800 тыс.руб, 3 квартал - 800 000 руб, 4 квартал - 700 000. Определить объем дебиторской задолженности на конец года.

2. Составьте бюджет движения денежных средств с 01.01.10 по 10.01.10:

- Поступление выручки на расчетный счет ежедневно -15 000 руб.

- Гашение кредита 1.01., 05.01., 06.01 - 120 000 руб. (равными долями)
- Оплата поставщикам 2,3,7,10 января - по 10 000 руб.
- гашение задолженности по налогам – 2,5,6,9 января - по 15% от

зачисляемой выручки

- получение кредита - с 7 по 10 января (общий транш 70 000) равными долями.

3. Бюджет продаж компании (тыс.руб.):

Месяц	февраль	март	апрель	май	июнь
Продажи	40	60	50	60	60

Поступление денежных средств от продажи составляет: 70% в месяц продажи, 20% в следующий месяц, 8% в третьем месяце и 2% составляют неплатежи.

Определите поступления денежных средств за февраль и март.

4. Рассчитать чистую прибыль организации, если:

- доходы – 500 тыс. рублей;
- расходы – 350 тыс. рублей;
- ставка налога на прибыль – 20%

5. Предприятие планирует, что будет производить 259 Деталей А и 1385 деталей В. Трудоемкость составит: для детали А - 4 чел/час, для детали В - 0,5 чел/час. Стоимость одного часа работы по изготовлению детали А - 200 руб./час, детали В - 150 руб./час. Составить бюджет затрат труда.

6. Рассчитать сальдо бюджета доходов и расходов, если произведены следующие операции:

Получены материалы от поставщиков – 115 млн. рублей;

Начислены налоги на з/пл – 21млн. рублей;

Выручка от реализации – 180 млн. рублей;

Доходы от продажи имущества – 10 млн. рублей;

Начислена з/пл - 0,8 млн. руб.

7. Известно, что компания продает 100 шкафов по 1 200 руб. каждый и 520 шкафов по 2 800 руб. каждый, себестоимость всей произведенной

продукции - 976 000 руб., расходы на аренду - 40 000 руб., коммерческие расходы - 165 000 руб., прочие непроизводственные расходы – 71 000 руб.. Составьте бюджет прибылей и убытков.

8. В октябре рассчитывают продать 12500 единиц продукта А и 33 100 единиц продукта В. Продажная цена продукта А - 22,4 руб., а продукта В - 32 руб. Составьте бюджет продаж на октябрь.

9. Компания планирует продать в отчетном периоде 10 000 костюмов и 5 000 свитеров. На складе на начало отчетного периода имеется 500 костюмов и 2000 свитеров. На конец отчетного периода на складе должно остаться 200 свитеров и 1 500 костюмов. Составьте бюджет производства.

10. В течение бюджетного периода производственная компания рассчитывает продать в кредит продукции на сумму 219 000 руб. и получить за продажи 143 500 руб. Предполагается, что других поступлений денежных средств не будет, что общая сумма выплат в бюджетном периоде составит 179 000 руб. и что сальдо на счете «Денежные средства» должно равняться минимум 10 000руб. Какую сумму необходимо дополнительно привлечь в бюджетном периоде?

Расчетное задание выполняется студентами самостоятельно во время проведения практического (семинарского) занятия в шаблоне, предложенном преподавателем, и представляется преподавателю по его окончании. В случае возникновения сложностей преподаватель отвечает на вопросы студентов.

По результатам выполнения расчетного задания предусмотрена дифференцированная оценка, учитываемая при осуществлении промежуточного контроля по учебной дисциплине «Оперативное финансовое управление».

### ***Тема 2.3. Консолидация бюджетов. Бюджетный регламент.***

1. Понятие финансовой консолидации. Схемы вариантов консолидации центров финансового учета. Схема консолидации и разнесения финансовых результатов.

2. Обработка бюджетов подразделений, ввод исходной информации в программу бюджетирования, формирование общих показателей основного бюджета предприятия.

3. Понятие бюджетного регламента и его элементов. Бюджетный период. Содержание этапов утверждения бюджета, выносимого на рассмотрение и утверждение. Бюджетный комитет - задачи, функции.

#### Вопросы и задания для самостоятельной работы:

1. Подготовить устный ответ на контрольные вопросы по теме:

1.1. В чем заключается разница между сводным и консолидированным бюджетами?

1.2. Каковы основные задачи консолидации?

1.3. Какие предпосылки консолидации вы можете выделить?

1.4. Какие существуют модели консолидации и в чем их различие?

1.5. Что в процессе консолидации понимают под внутригрупповыми операциями?

1.6. С помощью каких способов учитывают внутригрупповые операции в консолидированном бюджете?

1.7. С какой целью создается бюджетный регламент? Какие элементы входят в его состав?

1.8. Что представляет собой система финансовых планов, какие виды планов она в себя включает?

1.9. Дайте понятие бюджетного комитета и охарактеризуйте состав его участников.

1.10. Какие функции выполняет бюджетный комитет?

2. Тестовые задания для самостоятельного контроля уровня подготовки студентами вопросов темы

2.1. Бюджетный регламент – это:

- а) порядок разработки, составления, утверждения бюджетов
- б) время действия принятого бюджета
- в) период принятия бюджетов

2.2. Бюджетный год - это:

- а) период, в течение которого действует бюджет
- б) период, в течение которого утверждается бюджет
- в) период, в течение которого составляется бюджет

2.3. Внутригрупповыми операциями являются:

- а) продажи внутри холдинга
- б) займы головной компании холдинга дочерним компаниям
- в) выплата заработной платы сотрудникам

2.4. Трансфертная цена устанавливается в случае реализации:

- а) товаров на внешний российский рынок
- б) товаров на международный рынок
- в) товаров одного подразделения группы компаний другому

2.5. Бюджетный регламент включает в себя следующие элементы:

- а) положение о бюджетном планировании
- б) положение об отпусках персонала
- в) положение о мотивации персонала

3. Осуществить поиск примеров консолидации отчетности в периодической печати и интернете. Подготовить результаты поиска в виде коротких докладов со следующей структурой:

- характеристика холдинга/группы компаний
- порядок консолидации бюджетов
- учет внутригрупповых операций в составе консолидированного бюджета
- проблемы, возникающие у объекта при консолидации бюджетов

### ***Раздел 3. Инструментарий оперативного финансового управления***

#### ***Тема 3.1. Анализ и контроль бюджетов. Основные аналитические процедуры.***

1. Анализ отклонений фактических значений бюджетных статей от плановых.
2. Понятие управленческой информационной системы. Анализ отклонений прибыли для единственного продукта и для ассортимента продукции.
3. Использование ABC-анализа для ассортимента продукции.
4. Использование ABC-метода и АВВ-метода для группировки и анализа затрат.
5. Факторный анализ.

Вопросы и задания для самостоятельной работы:

1. Подготовить устный ответ на контрольные вопросы по теме:
  - 1.1. В чем заключается значимость план-фактного анализа на предприятии?
  - 1.2. Для каких целей создается управленческая информационная система?
  - 1.3. Различаются ли анализ отклонений прибыли для единственного продукта и для ассортимента продукции?
  - 1.4. Как распределить товары по категориям А, В и С?
  - 1.5. Какая категория нуждается в большем управленческом внимании и почему?
  - 1.6. Какие факторы могут воздействовать на группировку затрат по разным признакам?
  - 1.7. В каких случаях применяют факторный анализ?
  - 1.8. Каковы последствия выявления расхождения плановых и фактических показателей?



1.9. Если плановые и фактические показатели совпали, стоит ли их анализировать?

1.10. Что такое драйвер ресурса?

2. Тестовые задания для самостоятельного контроля уровня подготовки студентами вопросов темы

2.1. Затраты предприятия, возникающие на стадии производства и обусловленные величиной и структурой выпуска, называются:

- а) коммерческие расходы
- б) производственные расходы
- в) внереализационные расходы

2.2. Маржинальный доход – это:

- а) разность между выручкой и постоянными расходами
- б) разность между выручкой и переменными затратами
- в) разность между выручкой и расходами

2.3. Текущие расходы предприятия, не связанные с ведением хозяйственной деятельности и не включаемые в управленческом учете в себестоимость выпуска и реализации, - это:

- а) коммерческие расходы
- б) производственные расходы
- в) внереализационные расходы

2.4. Расходы предприятия, связанные с продвижением и сбытом продукции предприятия на рынке, называются:

- а) коммерческие расходы
- б) производственные расходы
- в) внереализационные расходы

2.5. План-факт анализ представляет собой:

- а) сопоставление плановых показателей с фактическими и анализ выявленных отклонений
- б) сравнение разных бюджетов по фактическим данным

2.6. К переменным расходам относится:

- а) расходы на оплату труда производственным рабочим
- б) расходы на аренду помещений
- в) расходы на оплату труда управленческого персонала

2.7. Фактические значения могут быть:

- а) только выше плановых
- б) только ниже плановых
- в) выше, ниже и равны плановым

2.8. Наибольшее управленческое внимание заслуживают товары категории:

- а) А
- б) В
- в) С

2.9. ABC-анализ ассортимента продукции основывается на:

- а) матрице Франсона-Романэ
- б) методе Блэка-Шоулза
- в) принципе Парето

2.10. По результатам анализа:

- а) проводят контроль бюджетов
- б) формируют управленческое решение
- в) составляют планы на будущий период

3. Подготовиться к расчетному заданию.

Цель расчетного задания по теме «Анализ и контроль бюджетов» – определение степени усвоения студентами понятий, категорий и терминов данной темы, умения студентов применять полученные знания для решения конкретных практических задач.

Для выполнения расчетного задания студенты должны предварительно

самостоятельно решить следующие задачи:

1. Предприятие производит 400 единиц изделий. Общая сумма его затрат составляет 80 000 руб. Размер постоянных расходов - 30 000 руб., как будет выглядеть гибкий бюджет затрат предприятия?

2. Поведение издержек организации описывается формулой  $\text{Издержки} = 4 * \text{Объем выпуска}$ . При выпуске 400 единиц изделий, какими будут планируемые затраты организации?

3. Организация произвела в отчетном году 100 000 единиц продукции. Общие производственные затраты составили 300 000 руб., из них - 180 000 руб., постоянные расходы. Предполагается, что никаких изменений в используемых производственных методах и ценообразовании не произойдет. Составив гибкую смету, определить общие затраты для производства 230 000 единиц продукта в следующем году.

Расчетное задание выполняется студентами индивидуально во время проведения практического (семинарского) занятия под руководством преподавателя, и представляется преподавателю по его окончании. В случае возникновения сложностей преподаватель отвечает на вопросы студентов.

По результатам выполнения расчетного задания предусмотрен зачет, учитываемый при осуществлении промежуточного контроля по учебной дисциплине «Оперативное финансовое управление».

### ***Тема 3.2. Обработка экономической информации, полученной в процессе оперативного финансового управления.***

1. Содержание бюджетной информации, используемой для проведения финансового анализа и составления планов деятельности предприятия.

2. Система показателей, применяемая для определения финансового состояния предприятия.

3. Оценка качества и репрезентативности используемой информации.

#### 4. Использование методов обработки информации.

Вопросы и задания для самостоятельной работы:

1. Подготовить устный ответ на контрольные вопросы по теме:

1.1. Какие основные методы проведения финансового анализа можно выделить?

1.2. Какую информацию дают горизонтальный и вертикальный анализ баланса?

1.3. Как проводить коэффициентный анализ? Какие группы коэффициентов обычно рассчитываются?

1.4. Как оценить качество представленной информации?

1.5. Каким образом можно верно сгруппировать информацию?

1.6. Какие методы обработки информации используются в бюджетировании?

2. Тестовые задания для самостоятельного контроля уровня подготовки студентами вопросов темы

2.1. Ликвидность организации представляет собой:

а) способность организации платить по своим обязательствам

б) способность организации быстро превратить различные активы в денежные средства

в) способность организации превратить различные активы в денежные средства без существенной потери в стоимости

2.2. К методам финансового анализа относится:

а) трендовый анализ

б) риск-менеджмент

в) анализ финансовых коэффициентов

2.3. Рентабельность собственного капитала характеризует:

а) отдачу от активов

б) эффективность работы генерального директора

в) доходность средств, вложенных собственниками

3. Подготовить доклады по темам:

3.1. Современные способы обработки информации.

3.2. Технические возможности обработки и представления информации в системе оперативного финансового планирования.

3.3. Оценка репрезентативности информации с позиций различных пользователей информации.

***Тема 3.3. Разработка финансовых и нефинансовых стратегических целей предприятия. Взаимосвязь стратегии и операционных планов.***

1. Формирование финансовых целей бизнеса, иерархия целей. Выбор способов достижения целей. Увязка стратегических и операционных планов.

2. Система сбалансированных показателей.

3. Элементы теории ограничений, используемые в процессе оперативного финансового управления.

Вопросы и задания для самостоятельной работы:

1. Подготовить устный ответ на контрольные вопросы по теме:

1.1. Дайте характеристику этапу целеполагания. Обоснуйте важность этого этапа.

1.2. Каким образом выстраивается иерархия целей бизнеса?

1.3. Как согласовать цели между собой и добиться их непротиворечивости?

1.4. В чем основное отличие стратегических и тактических установок?

1.5. Что такое система сбалансированных показателей?

1.6. Какие проекции или перспективы бизнеса выделяются в ССП?

1.7. Почему большое внимание уделяется клиентской проекции?

1.8. Как выделить ключевые показатели (KPI) и потом отследить их выполнение?

1.9. Может ли компания вносить коррективы в стандартную схему ССП?

1.10. В чем отличие и схожесть ССП и бюджетирования? Могут ли они сосуществовать в одной организации?

1.11. Что такое теория ограничений (ТОС)?

1.12. Какие элементы ТОС могут быть использованы в бюджетировании?

2. Тестовые задания для самостоятельного контроля уровня подготовки студентами вопросов темы

2.1. Финансовая стратегия компании - это:

- а) решение финансовых задач определенного этапа развития компании
- б) разработка новых финансовых инструментов
- в) формирование долгосрочных финансовых ориентиров и целей функционирования компании на рынке

2.2. Для достижения каких целей предприятие использует систему бюджетирования:

- а) стратегических
- б) тактических
- в) стратегических и тактических

2.3. Финансовая тактика компании - это:

- а) решение финансовых задач определенного этапа развития компании
- б) разработка новых финансовых инструментов
- в) формирование долгосрочных финансовых ориентиров и целей функционирования компании на рынке

2.4. Разница ССП и бюджетирования заключается:

- а) в ССП центр смещен к нефинансовым показателям
- б) бюджетирование занимается стратегическим планированием
- в) бюджетирование является более сложной технологией

2.5. В системе сбалансированных показателей выделяют проекции:

- а) финансовая
- б) информационная
- в) клиентская

3. Подготовить доклады по темам:

3.1. История создания и развития системы сбалансированных показателей: основные вехи.

3.2. Современное взаимодействие ССП и бюджетирования.

3.3. Основные положения теории ограничений, используемые в бюджетировании.

3.4. Проблема построения иерархии целей для различных типов организаций (на примере реального сектора, страховых компаний, коммерческих банков и т.д.).

3.5. Проблема противоречия стратегических установок и тактических действий при разработке бюджетов.

4. Самостоятельно сформировать систему сбалансированных показателей для любой выбранной организации. Работа оценивается преподавателем с помощью дифференцированной оценки и учитывается при промежуточной аттестации по дисциплине «Оперативное финансовое управление».

### 1.3. Список библиографических источников для подготовки к практическим (семинарским) занятиям

#### 1.3.1.1. Учебные издания

1. Бюджетирование: теория и практика : учеб. пособие по специальности "Бухгалтерский учет, анализ и аудит" / [Л. С. Шаховская, В. В. Хохлов, О. Г. Кулакова и др.]. – М. : КноРус, 2009. – 395 с. + CD (УМО)

2. Планирование на предприятии: учебник для студентов высших учебных заведений./ Л.А. Одинцова. – М.: Академия, 2009.-272

3. Планирование на предприятии: учеб. пособие для высш. учеб. заведений / Е. С. Вайс, В. М. Васильцова, Т. А. Вайс, В. С. Васильцов. – М. : КноРус, 2011. – 335 с.

4. Разработка управленческих решений [Электронный ресурс]: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Антикризисное управление» и другим экономическим специальностям, специальности «Менеджмент организации» / Ю. Г. Учитель, А. И. Терновой, К. И. Терновой. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 383 с.

5. Румянцева, Е. Е. Финансы организаций: финансовые технологии упр. предприятием : учеб. пособие / Е. Е. Румянцева. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 457 с. (МОРФ)

6. Савчук В.П. Управление прибылью и бюджетирование – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2009.-432 с.

7. Управленческий учет : учебник / под ред. А. Д. Шеремета. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 421 с.

8. Финансы организаций (предприятий) [Электронный ресурс] : Учебник / Е. Б. Тютюкина. - М.: Дашков и К, 2012. - 544 с.

#### 1.3.1.2. Периодические издания

1. Графов А.В. Оценка финансово-экономического состояния предприятия// Финансы, 2009.-305 с.



2. Истеев П.Б. Финансовое планирование в деятельности отечественных компаний//Финансы организаций, 2009. - №6.

3. Клейнер Г.Б., Петросян Д.С. Оценка финансового состояния предприятия. //Финансовые и бухгалтерские консультации. - 2009. - №3. - с. 77-93.

4. Ковалев В.В. Модели анализа и прогнозирования. //Бухгалтерский учет. - 2009. - №7. - с.26-30.

5. Финансовый контроль и новые информационные технологии: Материалы международной научно- практической конференции / Под ред. С.В.Степашина. - М.: Финансовый контроль, 2009.- 208 с.

6. [www.intalev.ru](http://www.intalev.ru) – сайт компании «Инталев»

7. [www.fd.ru](http://www.fd.ru) – официальный сайт журнала «Финансовый директор»

8. [www.expert.ru](http://www.expert.ru) – официальный сайт журнала «Эксперт»

9. [//consuldir.ru](http://consuldir.ru) – официальный сайт журнала «Консультант директора»

## РАЗДЕЛ 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ЗАПЛАНИРОВАННЫХ ВИДОВ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

Согласно Рабочим учебным планам подготовки студентов очной формы обучения по направлению 38.03.01 «Экономика», профилю «Финансы и кредит» не предусмотрено выполнение других видов самостоятельной работы.

## РАЗДЕЛ 3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

Видом промежуточной аттестации студентов, обучающихся по направлению 38.03.01 «Экономика», профилю «Финансы и кредит» является экзамен. Экзаменационная оценка является итоговой по дисциплине и проставляется в приложение к диплому (выписке из зачетной книжки).

### 3.1. Список вопросов для подготовки к экзамену

1. Понятие оперативного финансового управления на предприятии. Его место в цикле управления.
2. Понятие бюджета организации, процесса бюджетирования.
3. Цели и задачи оперативного финансового управления на предприятии.
4. Позиционирование оперативного финансового управления в системе финансового менеджмента.
5. Необходимость внедрения бюджетирования на предприятии.
6. Постановка процесса бюджетирования на предприятии. Содержание, этапы реализации.
7. Влияние организационной структуры компании на формирование Центров финансовой ответственности, центров финансового учета .
8. Виды бюджетов, составляемых предприятиями. Их необходимость.
9. Бюджет доходов и расходов. Назначение, статьи, методика составления
10. Бюджет движения денежных средств. Назначение, статьи, методика составления.
11. Бюджет балансового листа. Назначение, функции, необходимость и методика составления
12. Финансовая структура компании: необходимость построения, задачи.
13. Финансовая структура компании: практические шаги по формированию.
14. Место бюджета движения денежных средств в системе управления организацией.
15. Понятие консолидации бюджетов. Основные задачи консолидации.
16. Операционные бюджеты. Виды, назначение, этапы реализации.
17. Бюджет продаж. Методики прогнозирования продаж.
18. Особенности процесса принятия управленческих решений при наличии в компании системы бюджетирования.
19. Постановка бюджетирования в российских компаниях – этапы реализации, задачи, проблемы.

20. Бюджетные модели: виды, преимущества, недостатки.
21. Участники процесса бюджетирования на предприятии.
22. Механизм принятия и утверждения бюджетов на предприятии.
23. Бюджетный комитет – состав, назначение, функции.
24. Причины отклонения фактических показателей бюджета от заданных параметров.
25. Принципы взаимосвязи операционных и финансовых бюджетов на предприятии.
26. Бюджетный регламент: задачи, необходимость, порядок составления бюджетов.
27. Организация управления бюджетами на предприятии.
28. Классификация объектов бюджетирования.
29. Финансовые коэффициенты, применяемые в финансовом планировании.
30. Взаимосвязь операционных и основных бюджетов.
31. «План-факт» анализ и принципы его проведения.
32. Классификация затрат - постоянные, переменные, прямые, накладные, критические затраты.
33. ABC-анализ ассортимента продукции.
34. ABC-метод анализа затрат на предприятии.
35. ABB-метод анализа затрат на предприятии.
36. Система сбалансированных показателей: понятие, этапы внедрения.
37. Элементы теории ограничений в процессе оперативного финансового управления.
38. Факторный анализ в процессе оперативного финансового управления.
39. Работа с информацией в рамках оперативного финансового управления.
40. Отличия форматов бюджетов в российской и международной практике.

### 3.2. Общие положения проведения экзамена

Экзамен проводится в устной форме. Предварительно студент получает билет и готовит ответ по содержанию входящих в его структуру двух теоретических вопросов, а также отмечает верные ответы в 10 (десяти) тестовых заданиях.

При подготовке ответов студентом должны быть систематизированы знания, полученные в ходе самостоятельного изучения отдельных разделов и тем, на практических (семинарских) занятиях, в процессе работы с литературой.

В содержании ответа на вопросы билета следует придерживаться понятийного аппарата, определенного Рабочей программой учебной дисциплины и содержанием лекционного материала.

Ответ должен быть развернутым, но при этом лаконичным, логично выстроенным. Приветствуется обращение внимание на практические ситуации, приведение примеров.

Ответ оценивается дифференцированно, в зависимости от уровня представленных студентом знаний, степени его компетентности в предметной области учебной дисциплины «Оперативное финансовое управление».

*Требования к оформлению различных видов  
самостоятельной работы студентов*

Самостоятельная работа студентов выполняется с применением компьютерных печатающих устройств при использовании текстового редактора Microsoft Office Word. Иллюстративный материал (графики, диаграммы и т. п.) выполняется в Excel.

Работа выполняется на белой бумаге на одной стороне листа А4 (210×297 мм) через 1,5 интервала, шрифтом Times New Roman, 14 пт., форматирование текста по ширине, заголовков — по центру; страница должна иметь поля: левое – 2,5 см, правое – 1,5 см, верхнее – 2 см, нижнее – 2 см. Абзацный отступ – 1,25 см.

Титульный лист (доклада, письменной самостоятельной работы или эссе) выполняется по установленной форме:

<p>Министерство образования и науки Российской Федерации Новосибирский государственный университет экономики и управления – «НИНХ» Кафедра Финансов</p> <p>Учебная дисциплина: Оперативное финансовое управление</p> <p style="text-align: center;"><b>ВИД СРС<sup>1</sup></b></p> <p>на тему: «.....»</p> <p>Выполнил: Студент (ФИО) Номер группы:</p> <p>Проверил: ФИО преподавателя</p> <p>Дата регистрации на кафедре: «__» _____ 20 г.</p> <p style="text-align: center;">(Год) 20__</p>
---

<sup>1</sup> ВИД СРС – видами самостоятельной работы студентов в рамках изучений дисциплины «ОФУ», могут быть такие, как: доклад, письменная заметка, расчетное задание.