

## ПКЗ по дисциплине «Финансовое планирование и бюджетирование»

Уважаемые студенты!

Для успешного выполнения ПКЗ необходимо соблюсти следующие требования:

1. ПКЗ должно содержать титульный лист оформленный в соответствии с требованиями СИУ РАНХиГС.
2. ПКЗ должно содержать следующие обязательные структурные элементы: план, введение, основная часть, заключение, список литературы.
3. ПКЗ должно быть выполнено на примере какой-либо организации (лучше всего той, в которой Вы работаете или знакомой Вам). Этим Вы подчеркнете свой личный вклад в раскрытие выбранных вопросов.
4. Объем части 1 произвольный, но не более, чем требуется для выполнения практического задания; объем части 2 ПКЗ со всеми структурными элементами должен быть от 9 до 11 страниц А4 стандартного оформления. Вариант практического задания можно выбрать самостоятельно, в зависимости от вашего личного опыта и предпочтений.
5. В тексте ПКЗ не должно содержаться списанного (скопированного) текста из источников литературы или сетевых электронных ресурсов. Текст Вашей работы должен быть Вашей самостоятельной творческой деятельностью. Вы, конечно же, можете использовать формулы, модели и определения, но на них **ОБЯЗАТЕЛЬНО** сделайте ссылку на источник литературы.

### Задание для ПКЗ

Часть 1 Практическая.

Вариант 1. Составить личный бюджет на один год с 01.01.20XX по 31.12.20XX с помесечной разбивкой, промежуточными итоговыми показателями поквартально, и итогом года. Выделить все возможные статьи личного бюджета. Если какие-то статьи в вашем личном бюджете отсутствуют, например, у вас нет никаких банковских кредитов и выплат по ним, значит, указав соответствующие статьи в бюджете, вы указываете значения равные нулю, либо ставите прочерки в ячейках бюджетной таблицы.

Вариант 2. Составить бюджет структурного подразделения, в котором вы трудитесь на один год с 01.01.20XX по 31.12.20XX с помесечной разбивкой, промежуточными итоговыми показателями поквартально, и итогом года. Обязательно представьте краткое описание вашего структурного подразделения, численность и должности сотрудников. Выделить все возможные статьи бюджета структурного подразделения. Если какие-то статьи в бюджете отсутствуют, например, у нет никаких командировок сотрудников, значит, указав соответствующие статьи в бюджете, вы указываете значения равные нулю, либо ставите прочерки в ячейках бюджетной таблицы.

Часть 2 Теоретическая. Следует выбрать для ответа по одному вопросу из каждого раздела. На вопросы следует отвечать самостоятельно, приводя примеры из деятельности организации.

Вопросы для выполнения задания второй части.

#### **Раздел 1 Введение в финансовое планирование и бюджетирование.**

1. Каковы теоретические предпосылки финансового планирования?
2. Какова связь между этапами развития практики финансового планирования и изменением теоретических представлений (концепций) о целях финансового управления компанией?
3. Какую роль играет философия менеджмента в развитии финансового планирования?
4. В чем смысл новой концепции управления организаций 21-го века «Менеджмент-2.0.»?
5. Какие факты реальной практики вызывают дискуссии ученых о несостоятельности базовых концепций финансовой науки?
6. В чем состояли особенности финансового планирования на российских предприятиях в плановой экономике?
7. Каковы основные компоненты системы сбалансированных показателей (ССП) Нортон и Каплана?
8. Какое влияние на содержание процесса планирования оказала система сбалансированных показателей (ССП) Нортон и Каплана?

9. Какие новые инструменты и критерии финансового планирования содержит (предлагает) концепция управления стоимостью компании (VBM)?
10. Какие концепции управления производством применяются в финансовом планировании?
11. В чем сущность процесса планирования? Каковы его основные этапы?
12. Какими факторами обусловлена итеративность планирования?
13. Какие этапы включает «контур управления» и какие циклы процесса планирования он включает?
14. Какие важные идеи для планирования отражены на схеме иерархии целей?
15. В чем состоят основные цели финансового планирования?
16. Какова связь между общей стратегией предприятия и финансовым планированием?
17. На что направлена финансовая политика организации?
18. Каковы основные принципы планирования?
19. В чем состоит значение планирования для организации?
20. Каковы основные компоненты и этапы финансового планирования?
21. Что означает термин «бюджетирование»?
22. Какие документы включает финансовый план?
23. Что такое финансовая модель организации?
24. В чем содержание традиционной модели финансового планирования? Каковы ее ограничения?
25. В чем состоят особенности современного этапа финансового планирования?

## **Раздел 2. Финансовый план в системе бизнес-планирования**

26. Какие стадии включает процесс бизнес-планирования?
27. Почему в условиях развитой рыночной экономики потребность в непрерывном бизнес-планировании повышается?
28. Какие факторы учитываются при постановке целей в бизнес-планировании?
29. Каким критериям должны соответствовать цели бизнес-плана?
30. Какие функции выполняет постановка целей в процессе реализации бизнес-плана?
31. Каковы основные принципы составления бизнес-плана предприятия?
32. В чем отличие бизнес-плана инвестиционного проекта от бизнес-плана предприятия?
33. Для кого составляется бизнес-план организации?
34. В чем состоят внешние и внутренние цели бизнес-плана?
35. В чем состоит отличие бизнес-плана от других плановых документов?
36. Какие методики применяются для разработки бизнес-плана?
37. Каковы этапы составления бизнес-плана?
38. Какова типичная структура бизнес-плана?
39. В чем состоит значение бизнес-планирования для управления предприятием?
40. Почему финансовый план считается важнейшим компонентом бизнес-плана?
41. В чем состоит назначение финансового планирования?
42. Каковы основные требования к финансовой модели бизнес-плана?
43. Каковы источники информации для составления финансового плана предприятия?
44. Каковы компоненты операционного бюджета?
45. Как реализуется взаимосвязь стратегического и оперативного финансового планирования?
46. Какова последовательность составления трех финансовых планов, составляющих годовой финансовый бюджет?
47. В чем сходство и отличие между финансовым планом в рамках годового бюджета и финансовым планом в системе бизнес-плана?
48. Какие финансовые цели формируют менеджеры в процессе составления финансового плана?
49. Каковы компоненты финансовой модели бизнес-плана?
50. Какие взаимосвязи отражает «пирамида» финансовых показателей, построенная по модели Дюпона?

## **Раздел 3. Финансовое планирование в контексте управления эффективностью**

51. Что характеризуют ключевые показатели результативности?
52. Что характеризуют ключевые производственные показатели?
53. Что характеризуют ключевые показатели эффективности?
54. Какие ключевые показатели имеют интегральную финансовую форму?

55. Какие показатели характеризуют эффективность деятельности подразделений?
56. Какие показатели являются текущими и будущими показателями?
57. Какие ключевые показатели результативности являются целевыми?
58. Какие ключевые показатели результативности являются показателями органической результативности?
59. Чем измеряются целевые ключевые показатели результативности?
60. Чем измеряются ключевые показатели органической результативности?
61. Как определяется валовая прибыль?
62. Как определяется прибыль от продаж?
63. Как определяется прибыль до налогообложения?
64. Как определяется чистая прибыль?
65. Как определяется рентабельность капитала (активов) ROA?
66. Как определяется рентабельность продаж ROS?
67. Как определяется рентабельность собственного капитала ROE?
68. Как определяется рентабельность инвестированного капитала ROI?
69. Как определяется экономическая добавленная стоимость EVA?
70. Как определяется величина собственных оборотных средств СОС?
71. Как определяется величина собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов СДИ?
72. Как определяется общая величина основных источников формирования запасов и затрат ОВИ?
73. Как определяется коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными оборотными средствами?
74. Как определяется коэффициент маневренности?
75. Как определяется оборачиваемость собственного капитала?

#### **Раздел 4. Система бюджетов. Центры финансовой ответственности**

76. Какие преимущества бюджетирования вы можете перечислить?
77. Какие бюджеты включает в себя основной бюджет?
78. Какие операционные бюджеты вы знаете?
79. К какому виду бюджетов относится бюджет налогов?
80. Что такое специальные бюджеты?
81. Целью какого бюджета является контроль финансового результата деятельности предприятия?
82. Целью какого бюджета является определение связи между финансовыми потоками, финансовым результатом и изменением финансового положения предприятия?
83. Целью какого бюджета является обеспечение сбалансированности активов и источников финансирования?
84. На какие этапы можно разделить процесс бюджетного планирования?
85. Какие бюджеты включаются в координаты финансового управления?
86. Какие форматы составления бюджета доходов и расходов вы знаете?
87. Какой метод составления бюджета доходов и расходов предусматривает статью «сырье и материалы»?
88. Какой метод составления бюджета доходов и расходов предусматривает статью «административно-управленческие расходы»?
89. Какой метод моделирования бюджета доходов и расходов базируется на анализе «затраты-объем-прибыль»?
90. Какой метод составления бюджета доходов и расходов предусматривает разделение расходов на переменные и постоянные?
91. Какой показатель характеризуется объемом продаж, при котором выручка равна сумме постоянных и переменных затрат при заданных объеме производства и коэффициенте использования производственных мощностей?
92. Какие отличия между прибылью и денежным потоком вы знаете?
93. Что отражается в бюджете движения денежных средств?
94. По каким видам деятельности структурирован бюджет движения денежных средств?
95. Какие методы расчета денежного потока вы знаете?
96. На базе информации о каких бюджетах составляется бюджет баланса?
97. Какие форматы бюджета баланса вы знаете?

98. Что такое «уравнение баланса»?
99. Что такое центр финансовой ответственности?
100. Какие центры затрат вы знаете?

## **Раздел 5. Методы и модели финансового планирования**

101. Как называется процесс составления и управления бюджетом?
102. Какие компоненты бюджетирования вы знаете?
103. Какие объекты бюджетирования вы можете перечислить?
104. Какой метод бюджетирования представляет собой корректировку бюджета прошедшего или текущего периода на корректирующий коэффициент или индекс?
105. Как называется метод бюджетирования, при котором планирование не опирается на данные прошедших периодов?
106. Как называется наименьшее структурное подразделение, для которого подготавливается бюджет?
107. Какую информацию должен содержать проект решений?
108. Какие бюджеты программ вы знаете?
109. Какой бюджет остается неизменным независимо от уровня деятельности?
110. Какой бюджет может называться гибким?
111. В каком методе бюджетирования учитывается различие между постоянными и переменными затратами?
112. Какие затраты изменяются вместе с изменениями в уровне активности?
113. Какие затраты не изменяются, несмотря на изменения в уровне активности?
114. Какие затраты называются смешанными?
115. В каком методе разделения смешанных затрат используются две крайние точки для определения значений постоянных и переменных затрат?
116. В каком методе разделения смешанных затрат определяется линия тренда на основе полной выборки наблюдений?
117. Какой бюджет позволяет произвести точное сопоставление фактических затрат с плановыми, согласно бюджету для одного и того же объема деятельности?
118. Как называется разница между фактическими затратами и нормативными?
119. Какие виды отклонений вы знаете?
120. Какой метод планирования финансовых потребностей и составления общего бюджета позволяет учесть колебания спроса?
121. Что определяется разницей между суммой активов и внутренним финансированием?
122. Какой ключевой бюджетный показатель рассчитывается как: Планируемый уровень продаж – Уменьшение запасов продукции + Увеличение запасов продукции?
123. Какой показатель определяется по формуле: Счета к оплате прошлого периода + Стоимость закупок из бюджета прямых затрат на материалы -- Выплаты из бюджета прямых затрат на материалы?
124. В какой бюджет включен раздел денежных поступлений, включающий кассовый остаток на начало периода, денежные средства от покупателей и прочие поступления?
125. В какой бюджет включаются данные о себестоимости единицы продукции?

## **Раздел 6. Система финансового контроля**

126. Какие элементы контроля в системе бюджетирования вы знаете?
127. Какие этапы контроля исполнения бюджета вы можете перечислить?
128. Какие виды контрольных нормативов применяются в системе бюджетирования?
129. Какие преимущества нормативов и отклонений выделяются?
130. Какой вид отклонений определяется, как разница, получаемая путем вычитания одной величины из другой между плановыми и фактическими параметрами?
131. Какие отклонения рассчитываются по отношению к другим величинам и выражаются в процентах?
132. Какой метод расчета отклонений предполагает сравнение контролируемых величин во временном разрезе?
133. Какие отклонения исчисляются с нарастающим итогом?

134. Какие отклонения определяются на основании сравнения бюджетных и фактически реализованных значений контролируемых параметров?
135. Каким уравнением описывается отклонение суммарной прибыли?
136. Что такое «дерево отклонений»?
137. Какие отклонения определяются как: отклонения суммарной бюджетной прибыли от суммарной фактической прибыли?
138. Какие составляющие выделяются в валовом отклонении затрат?
139. Как называется отклонение затрат на единицу ресурса?
140. Как называется отклонение в использовании материалов?
141. Как можно охарактеризовать совместное отклонение цены/количества?
142. Какие отклонения называются «отклонения по эффективности»?
143. Какие отклонения называются «отклонения по активности»?
144. Как можно охарактеризовать отклонения по структуре материалов и выходу продукции?
145. Какие причины приводят к отклонениям в накладных расходах?
146. Какие отклонения находятся под непосредственным вниманием руководства?
147. Как называются отклонения, на которые невозможно воздействовать?
148. Как можно описать компоненты системы руководства по исключениям?
149. Какие примеры контрольных лимитов вы можете привести?
150. Что такое контрольные диапазоны контрольных лимитов?