Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Гриб Владислав Валерьевич
Должность: Ректор
Дата подписания: 12.09.2026 10:09:12
Уникальный программный ключ:
637517d24e103c3db032acf37e83[illegible]

Образовательное частное учреждение высшего образования
«МОСКОВСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ А.С. ГРИБОЕДОВА»
(ИМПЭ им. А.С. Грибоедова)

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ ИННОВАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ, ЛИДЕРСТВА И МЕНЕДЖМЕНТА

УТВЕРЖДАЮ
Директор Международного института инновационной экономики, лидерства и менеджмента
_____ А. А. Панарин
«17» декабря 2025г.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ (ПРОДВИНУТЫЙ УРОВЕНЬ)

Направление подготовки/специальности:
38.04.02 Менеджмент
(уровень магистратуры)

Направленность/профиль
«Менеджмент современной организации»

форма обучения:
очная, заочная

Москва

Фонд оценочных средств для дисциплины «Финансовый менеджмент». Направление подготовки/специальность 38.04.02 Менеджмент (уровень магистратуры), направленность (профиль/специализация): Менеджмент современной организации / Т.Л. Мищенко, – М.: ИМПЭ им. А.С. Грибоедова

Фонд оценочных средств является неотъемлемой частью рабочей программы дисциплины.

Разработчик: Т.Л. Мищенко

Заведующий кафедрой _____/Л.И. Гончарова, к. э. н., доцент

1. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ, ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Настоящий Фонд оценочных средств (ФОС) по дисциплине «Финансовый менеджмент» является неотъемлемым приложением к рабочей программе дисциплины (РПД) «Финансовый менеджмент». На данный ФОС распространяются все реквизиты утверждения, представленные в РПД по данной дисциплине.

2. ПЕРЕЧЕНЬ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Для определения качества освоения обучающимися учебного материала по дисциплине используются следующие оценочные средства:

№ п/п	Оценочное средство	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в ФОС
1	Тестирование	Вид контроля, позволяющий оценить изученный теоретический материал.	Вопросы для проведения тестирования
2	Практические задания	Вид контроля, позволяющий оценить умение обучающегося применять осваиваемую компетенцию в практических ситуациях и при решении производственных задач	Задания к практическому занятию
3	Контрольная работа	Вид контроля, позволяющий определить результат освоения компетенций по дисциплине в рамках рассматриваемой темы, оцениваемый с помощью соответствующих индикаторов достижения компетенций	Задания контрольной работы
4	Самостоятельная работа	Вид контроля, позволяющий оценить проработку теоретического материала, изучение рекомендуемой литературы, выполнение практико-ориентированных заданий (заполнение таблиц, проведение сравнительного анализа, составление схем и др.), решение практических задач, создание презентаций, написание рефератов, подборку нормативного и иного материала и выполнение других заданий	Задания самостоятельной работы
5	Курсовая работа	Вид контроля, позволяющий выявить степень владения базовыми знаниями, умениями и навыками, необходимыми для обучения, и определить уровень владения новым материалом	Индивидуальные задания (темы) для курсовой работы
6	Зачет/Зачет с	Вид контроля, позволяющий	Вопросы для

	оценкой/Экзамен	выявить степень овладения знаниями, умениями и навыками, необходимыми для дальнейшего освоения образовательной программы подготовки	подготовки к зачету/зачету с оценкой/экзамену

3. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДИСЦИПЛИНЕ

3.1. Сопроводительная информация.

Разработчик	Т.Л. Мищенко
Кафедра	Инновационного менеджмента и предпринимательства
Наименование дисциплины	Финансовый менеджмент
Факультет / институт	Международный институт инновационной экономики, лидерства и менеджмента
Направление подготовки / специальность	38.04.02 Менеджмент
Количество вопросов в оценочных заданиях (диапазон)	От 24 до 48
Общее время тестирования (мин)	90
Общее количество вопросов/заданий в ФОС	*48*
Размещенность на сайте Университета примерного перечня вопросов, заданий ФОС – для подготовки обучающихся к прохождению оценки (да / нет)	*Да*

3.2. Характеристика оцениваемых компетенций.

Код компетенции	Формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции
ПК- 4	Способен разрабатывать и принимать управленческие решения по улучшению качества сервиса и повышению эффективности административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки	**ИПК-4.**1 Знать: Критерии оценки качества сервиса и повышения эффективности административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки **ИПК-4.2** Уметь: Разрабатывать и принимать управленческие решения по улучшению качества сервиса и повышению эффективности административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки

4. СОДЕРЖАНИЕ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

4.1. ТИПОВЫЕ ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ.

Тесты содержат набор вопросов, в полном объеме охватывающие изученный теоретический материал по указанной теме (индикаторы ЗНАТЬ). Выполнение тестов позволяет определить результат освоения компетенций по дисциплине в рамках рассматриваемой темы, оцениваемый с помощью соответствующих индикаторов достижения компетенций. Индивидуальный тестовый сеанс для каждого обучающегося формируется по специальному алгоритму, обеспечивающему заданную тематическую структуру и пропорциональное наличие вопросов разного типа и сложности.

При формировании тестов необходимо использовать задания следующих типов:

Тип задания 1. Задания закрытого типа на установление соответствия.

Тип задания 2. Задания закрытого типа на установление последовательности.

Тип задания 3. Задания комбинированного типа, предполагающие выбор одного правильного ответа из предложенных с последующим объяснением своего выбора.

Тип задания 4. Задания комбинированного типа, предполагающие выбор нескольких ответов из предложенных с последующим объяснением своего выбора.

Тип задания 5. Задания открытого типа с развернутым ответом.

<table>
<tr><th>Тема</th><th>Код и формулировка компетенции</th><th>Индикаторы достижения компетенции</th><th>Тест по теме</th></tr>
<tr><td>Тема 1. Основные понятия финансового менеджмента в рыночных условиях</td><td>ПК – 4
Способен разрабатывать и принимать управленческие решения по улучшению качества сервиса и повышению эффективности административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки</td><td>ИПК-4.1 Знать: Критерии оценки качества сервиса и повышения эффективности административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки</td><td>
Задания закрытого типа на установление соответствия.
Задание 1. Установите соответствие между определением понятия в финансовом менеджменте и его названием.
<table>
<tr><td></td><td>Определение</td><td></td><td>Термин</td></tr>
<tr><td>1</td><td>Способность фирмы покрывать долги текущими активами.</td><td>А</td><td>Ликвидность</td></tr>
<tr><td>2</td><td>Отношение прибыли к затратам.</td><td>Б</td><td>Рентабельность</td></tr>
<tr><td>3</td><td>Оптимизация издержек на управление и делопроизводство.</td><td>В</td><td>Эффективность управления</td></tr>
</table>
Ответ:
<table>
<tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>
Ключ:
<table>
<tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td></tr>
<tr><td>Б</td><td>В</td><td>А</td></tr>
</table>
Задание 2. Установите соответствие между направлением административно-хозяйственной поддержки и критерием оценки качества сервиса, который оно преимущественно обеспечивает.
<table>
<tr><td></td><td>Вид поддержки</td><td></td><td>Критерий</td></tr>
<tr><td>1</td><td>Обновление техники и обеспечение доступа к сети.</td><td>А</td><td>Надежность</td></tr>
<tr><td>2</td><td>Сокращение маршрутов согласования документов.</td><td>Б</td><td>Скорость</td></tr>
<tr><td>3</td><td>Внедрение системы электронного документооборотаи снижения расходов на канцелярию.</td><td>В</td><td>Экономичность</td></tr>
</table>
Ответ:
<table>
<tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td></tr>
</table>
</td></tr>
</table>

<table>
<tr><th>Тема</th><th>Код и формулировка компетенции</th><th>Индикаторы достижения компетенции</th><th>Тест по теме</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td>
<table>
<tr><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>

Ключи:
<table>
<tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td></tr>
<tr><td>Б</td><td>В</td><td>А</td></tr>
</table>
</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td>ИПК-4.1 Знать: Критерии оценки качества сервиса и повышения эффективности административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки</td><td>
Задания закрытого типа на установление последовательности.
Задание 1. Расположите действия в логической последовательности внедрения изменений для ускорения оборачиваемости дебиторской задолженности:
А. Мгновенная передача электронных документов контрагентам через ЭДО.
Б. Снижение срока оплаты счетов покупателями (DSO).
В. Автоматическое выставление документов при нажатии «Отгружено» в учётной системе.
Г. Поступление денег на счёт и снижение потребности в кредитах.
Д. Формирование реестра неоплаченных счетов для работы с дебиторкой.
Ответ:
<table>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>

Ключ:
<table>
<tr><td>В</td><td>А</td><td>Д</td><td>Б</td><td>Г</td></tr>
</table>

Задание 2. Установите последовательность действий АХО при планировании закупки оборудования на основе оценки инвестиций:
А. Расчёт NPV и срока окупаемости.
Б. Сбор предложений и определение CAPEX.
В. Запуск проекта при NPV > 0.
Г. Оценка текущего состояния и выявление проблем.
Д. Прогноз экономии на энергии и ремонте.

Ответ:
<table>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>
</td></tr>
</table>

<table>
<tr><th>Тема</th><th>Код и формулировка компетенции</th><th>Индикаторы достижения компетенции</th><th>Тест по теме</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td>Ключ:<table><tr><td>Г</td><td>Б</td><td>Д</td><td>А</td><td>В</td></tr></table></td></tr>
<tr><td>Тема 2. Управление капиталом организации</td><td>ПК – 4
Способен разрабатывать и принимать управленческие решения по улучшению качества сервиса и повышению эффективности административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки</td><td>ИПК-4.1 Знать: Критерии оценки качества сервиса и повышения эффективности административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки</td><td>Задания комбинированного типа, предполагающие выбор одного правильного ответа из предложенных с последующим объяснением своего выбора.
Задание 1. Финансовый директор предлагает централизовать закупки офисных расходников — перейти от еженедельных мелких заказов к квартальной закупке у одного поставщика.
Какой критерий качества сервиса АХО имеет наибольшее финансовое значение?
1. Снижение трудоёмкости оформления заказов.
2. Уменьшение количества счетов и авансовых отчётов.
3. Снижение закупочной цены за счёт оптовой скидки.
4. Высвобождение денег при росте остатков на складе.
Ключ: 3
Обоснование: Оптовая скидка напрямую снижает себестоимость и увеличивает денежный поток, что важнее косвенных эффектов.

Задание 2. Проект А: СЭД за 2 млн руб., экономия 200 тыс. руб./год. Проект Б: обучение за 100 тыс. руб., доп. выручка 150 тыс. руб./год за счёт ускорения оплат. WACC = 18%, срок 5 лет.
Какой проект выбрать по NPV и почему качество документационной поддержки влияет на стоимость капитала?
1. Проект А — экономия на бумаге надёжнее.
2. Проект Б — дешевле и быстрее окупается.
3. Проект Б — ускорение оплат снижает потребность в кредитах и уменьшает WACC.
4. Проект А — автоматизация всегда эффективнее обучения.</td></tr>
</table>

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			Ответ: 3 **Обоснование:** Проект Б даёт положительный NPV (≈ +369 тыс. руб.), а ускорение оборачиваемости дебиторки снижает затраты на заёмный капитал.
		ИПК-4.1 Знать: Критерии оценки качества сервиса и повышения эффективности административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки	***Задания комбинированного типа, предполагающие выбор нескольких ответов из предложенных с последующим объяснением своего выбора.*** **Задание 1.** Какие два критерия качества сервиса АХО непосредственно ускоряют оборачиваемость оборотных средств? 1. Сокращение простоев из-за отсутствия расходников. 2. Бесперебойная работа кондиционеров и освещения. 3. Оптимизация графика закупок для снижения среднего запаса. 4. Эстетичный вид офиса. 5. Оперативная передача правильно оформленных документов в бухгалтерию. **Ответы: 1, 3** **Обоснование**: Сокращение простоев ускоряет производственный цикл, а снижение среднего запаса напрямую повышает оборачиваемость запасов. **Задание 2.** Какие два показателя качества документационной поддержки способствуют снижению стоимости заёмного капитала? 1. Скорость подготовки документов для банка. 2. Наличие ЭДО и сохранность первичных документов. 3. Регулярное обновление мебели в кабинете финдиректора. 4. Частота корпоративов для сотрудников. 5. Отсутствие ошибок в договорах и счетах-фактурах. **Ответы: 1, 2** **Обоснование**: Быстрая подготовка документов и сохранность первички повышают доверие банков и кредитный рейтинг компании.

<table>
<tr><th>Тема</th><th>Код и формулировка компетенции</th><th>Индикаторы достижения компетенции</th><th>Тест по теме</th></tr>
<tr><td rowspan="2">Тема 3. Методы экономической диагностики в управлении финансами</td><td rowspan="2">ПК – 4
Способен разрабатывать и принимать управленческие решения по улучшению качества сервиса и повышению эффективности административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки</td><td>ИПК-4.1 Знать: Критерии оценки качества сервиса и повышения эффективности административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки</td><td>Задания открытого типа с развернутым ответом.
Задание 1. Рост затрат на документационное обеспечение при одновременном увеличении числа ошибок и возвратов документов свидетельствует о снижении _____ работы службы.

Ответ: Эффективности.
Обоснование: Затраты растут, а качество падает — это классический признак снижения эффективности.

Задание 2. Для выявления направления, требующего первоочередных улучшений, в рейтинговой оценке необходимо учитывать не только баллы, но и __ _____ каждого показателя.

Ответ: Вес
Обоснование: Вес отражает вклад показателя в общий результат и определяет приоритетность улучшений.</td></tr>
<tr><td>ИПК-4.1 Знать: Критерии оценки качества сервиса и повышения эффективности административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки</td><td>Задания закрытого типа на установление соответствия.
Задание 1. Установите соответствие между критерием качества сервиса и показателем его оценки:

<table>
<tr><td></td><td>Критерий качества</td><td></td><td>Показатель оценки</td></tr>
<tr><td>1</td><td>Оперативность</td><td>А</td><td>Доля положительных отзывов сотрудников и клиентов</td></tr>
<tr><td>2</td><td>Надёжность</td><td>Б</td><td>Соблюдение сроков выполнения заявок и поручений</td></tr>
<tr><td>3</td><td>Клиентоориентированность</td><td>В</td><td>Отсутствие сбоев и повторных обращений по одному вопросу</td></tr>
</table>

Ответ:
<table>
<tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>
</td></tr>
</table>

<table>
<tr><th>Тема</th><th>Код и формулировка компетенции</th><th>Индикаторы достижения компетенции</th><th>Тест по теме</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td>
Ключ:
<table>
<tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td></tr>
<tr><td>Б</td><td>В</td><td>А</td></tr>
</table>

Задание 2.
Установите соответствие между методом диагностики и его назначением:
<table>
<tr><td></td><td>Метод</td><td></td><td>Назначение</td></tr>
<tr><td>1</td><td>Горизонтальный анализ</td><td>А</td><td>Оценка структуры активов и пассивов</td></tr>
<tr><td>2</td><td>Вертикальный (структурный) анализ</td><td>Б</td><td>Сравнение показателей с прошлыми периодами</td></tr>
<tr><td>3</td><td>Коэффициентный анализ</td><td>В</td><td>Расчёт относительных показателей (ликвидности, рентабельности)</td></tr>
</table>
Ответ:
<table>
<tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>
Ключ:
<table>
<tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td></tr>
<tr><td>Б</td><td>А</td><td>В</td></tr>
</table>
</td></tr>
<tr><td>Тема 4. Управление дебиторской и кредиторской задолженность ю</td><td>ПК – 4
Способен разрабатывать и принимать управленческие решения по улучшению качества сервиса и повышению эффективности административной, хозяйственной, документационной и</td><td>ИПК-4.1 Знать: Критерии оценки качества сервиса и повышения эффективности административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки</td><td>
Задания закрытого типа на установление последовательности.
Задание 1. Расположите шаги в правильной хронологической последовательности, отражающей процесс ускорения взыскания дебиторской задолженности благодаря повышению качества документационной поддержки.
А. Получение денежных средств на расчетный счет.
Б. Своевременное выставление оформленного счета контрагенту.
В. Сокращение среднего срока оплаты (DSO) и улучшение ликвидности.
Д. Оперативное направление акта сверки и напоминания перед сроком платежа.

Ответ:
</td></tr>
</table>

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
	организационной поддержки		Б | Г | А | В **Задание 2.** Установите правильную последовательность действий административно-хозяйственной службы при управлении кредиторской задолженностью перед поставщиками услуг и товаров. А. Сверка счетов от поставщиков с фактически оказанными услугами. Б. Планирование графика платежей по бюджету закупок. В. Передача в бухгалтерию подтверждения получения услуги/товара для оплаты. Г. Заключение договора с согласованием отсрочки платежа. *Ответ:* Г | Б | А | В
		ИПК-4.1 Знать: Критерии оценки качества сервиса и повышения эффективности административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки	***Задания комбинированного типа, предполагающие выбор одного правильного ответа из предложенных с последующим объяснением своего выбора.*** **Задание 1.** DSO вырос с 30 до 45 дней. Причина: 40% счетов содержали ошибки, клиенты возвращали их, задерживая оплату на 2 недели. Какое решение даст наибольший эффект по сокращению DSO? 1. Увеличить штат для ручной проверки. 2. Внедрить автоматическую проверку реквизитов и заполнение документов. 3. Провести разовое обучение сотрудников. 4. Ввести штрафы за ошибки. **Ключ: 2** **Обоснование**: Автоматизация устраняет системную причину ошибок, обеспечивая корректность всех счетов с первого раза. **Задание 2.** Просрочка перед поставщиком офисных расходников. Причина: хаотичные срочные мелкие закупки отделами по высоким ценам и с предоплатой. Какое изменение в работе АХО эффективно улучшит управление кредиторской

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			задолженностью? 1. Договориться о цене в обмен на отсрочку 3 дня. 2. Перейти на централизованные ежемесячные закупки через тендер с отсрочкой 30 дней. 3. Взять кредит для погашения текущих долгов. 4. Уволить сотрудников, допускающих просрочки. **Ключ: 2** **Обоснование**: Централизация и консолидация объёмов дают снижение цен и возможность получить отсрочку платежа.
Тема 5. Финансовые модели и оценка финансового риска	ПК – 4 Способен разрабатывать и принимать управленческие решения по улучшению качества сервиса и повышению эффективности административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки	ИПК-4.1 Знать: Критерии оценки качества сервиса и повышения эффективности административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки	***Задания комбинированного типа, предполагающие выбор нескольких ответов из предложенных с последующим объяснением своего выбора.*** **Задание 1.** Какие два критерия эффективности АХО способствуют снижению операционного риска (уменьшению доли постоянных затрат)? 1. Переход с долгосрочной аренды на коворкинг с почасовой оплатой. 2. Установка энергосберегающего оборудования (снижение коммунальных платежей). 3. Долгосрочный договор на клининг с фиксированной оплатой. 4. Аутсорсинг бухгалтерии с фиксированным платежом. 5. Перевод хозперсонала на сдельную оплату. **Ответы: 1, 5** **Обоснование:** Оба варианта трансформируют постоянные затраты в переменные, снижая операционный рычаг. **Задание 2.** Какие два показателя качества документационной поддержки напрямую снижают кредитный риск компании? 1. Наличие ЭДО с архивацией документов за 5 лет. 2. Регулярное обновление оргтехники в отделе. 3. Отсутствие ошибок в счетах-фактурах и низкий уровень судебных исков. 4. Проведение корпоративных мероприятий для сотрудников. 5. Быстрая подготовка полного пакета документов для банка.

<table>
<tr><th>Тема</th><th>Код и формулировка компетенции</th><th>Индикаторы достижения компетенции</th><th>Тест по теме</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td>Ответы: 3, 5
Обоснование: Отсутствие ошибок снижает судебные риски, а быстрая подготовка документов повышает доверие банка и оперативность получения финансирования.</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td>ИПК-4.1 Знать: Критерии оценки качества сервиса и повышения эффективности административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки</td><td>Задания открытого типа с развернутым ответом.
Задание 1.
Отношение маржинальной прибыли к прибыли характеризует чувствительность финансового результата к изменению выручки и называется _____.

Ответ: Леверидж
Обоснование: Леверидж показывает, во сколько раз темп изменения прибыли превышает темп изменения выручки.

Задание 2.
Вероятность дефолта заёмщика, оцениваемая банком на основе качества внутренних процессов и документации, называется _____ риском.
Ответ: Кредитным.
Обоснование: Кредитный риск отражает способность компании своевременно и в полном объёме выполнять обязательства перед банком.</td></tr>
<tr><td>Тема 6.
Решение о долгосрочном финансировании</td><td>ПК – 4
Способен разрабатывать и принимать управленческие решения по улучшению качества сервиса и повышению эффективности административной, хозяйственной,</td><td>ИПК-4.1 Знать: Критерии оценки качества сервиса и повышения эффективности административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки</td><td>Задания закрытого типа на установление соответствия.
Задание 1. Установите соответствие между источником долгосрочного финансирования и критерием качества работы административной, хозяйственной или документационной службы, который наиболее важен для успешного привлечения или обслуживания данного источника.
<table>
<tr><td></td><td>Источники долгосрочного финансирования</td><td></td><td>Критерии качества поддержки</td></tr>
<tr><td>1</td><td>Эмиссия акций</td><td>А</td><td>Своевременная подготовка и подача налоговой</td></tr>
</table></td></tr>
</table>

<table>
<tr><th>Тема</th><th>Код и формулировка компетенции</th><th>Индикаторы достижения компетенции</th><th>Тест по теме</th></tr>
<tr><td></td><td>документационной и организационной поддержки</td><td></td><td>
<table>
<tr><td></td><td>(IPO)</td><td></td><td>и бухгалтерской отчетности для банков</td></tr>
<tr><td>2</td><td>Долгосрочный банковский кредит</td><td>Б</td><td>Обеспечение сохранности и правильной оценки залогового имущества (здания, оборудование)</td></tr>
<tr><td>3</td><td>Лизинг оборудования</td><td>В</td><td>Качественная подготовка инвестиционного меморандума и презентационных материалов для инвесторов</td></tr>
<tr><td>4</td><td>Нераспределенная прибыль (реинвестирование)</td><td>Г</td><td>Эффективный контроль операционных затрат и выявление резервов экономии</td></tr>
</table>
Ответ:
<table>
<tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>
Ключ:
<table>
<tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td></tr>
<tr><td>В</td><td>А</td><td>Б</td><td>Г</td></tr>
</table>
Задание 2. Соотнесите этап процесса привлечения долгосрочного финансирования с функцией административной, хозяйственной или документационной поддержки, обеспечивающей качественное выполнение этого этапа.
<table>
<tr><td></td><td>Этапы долгосрочного финансирования</td><td></td><td>Функции служб поддержки</td></tr>
<tr><td>1</td><td>Подготовка бизнес-плана и ТЭО</td><td>А</td><td>Организация встреч с потенциальными инвесторами (бронирование переговорных, встреча гостей)</td></tr>
<tr><td>2</td><td>Due diligence (проверка) со стороны инвестора</td><td>Б</td><td>Предоставление данных о фактических затратах на содержание офиса и оборудования для прогноза денежных потоков</td></tr>
<tr><td>3</td><td>Подписание договоров и</td><td>В</td><td>Обеспечение сохранности и быстрого доступа к архивам первичных документов</td></tr>
</table>
</td></tr>
</table>

<table>
<tr><th>Тема</th><th>Код и формулировка компетенции</th><th>Индикаторы достижения компетенции</th><th>Тест по теме</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td>
<table>
<tr><td></td><td>юридическое оформление</td><td></td><td>за прошлые периоды</td></tr>
<tr><td>4</td><td>Пост-инвестиционный мониторинг</td><td>Г</td><td>Контроль соответствия закупок и расходов утвержденному бюджету инвестиционного проекта</td></tr>
</table>
Ответ:
<table>
<tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>
Ключ:
<table>
<tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td></tr>
<tr><td>Б</td><td>В</td><td>А</td><td>Г</td></tr>
</table>
</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td>ИПК-4.1 Знать: Критерии оценки качества сервиса и повышения эффективности административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки</td><td>
Задания закрытого типа на установление последовательности.
Задание 1. Расположите шаги в правильной хронологической последовательности, отражающей процесс подготовки компании к привлечению долгосрочного банковского кредита, с акцентом на роль административной, хозяйственной и документационной поддержки.
А. Предоставление банку документов на залоговое имущество
Б. Инвентаризация и оценка имущества для передачи в залог.
В. Получение кредита и контроль целевого использования.
Г. Формирование пакета финансовой отчётности за 3 года.

Ответ:
<table>
<tr><td>Г</td><td>Б</td><td>А</td><td>В</td></tr>
</table>

Задание 2. Установите правильную последовательность действий при реализации инвестиционного проекта, финансируемого за счет долгосрочного кредита, с акцентом на контроль эффективности административной и хозяйственной поддержки.
А. Ввод объекта в эксплуатацию и передача на обслуживание.
</td></tr>
</table>

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			Б. Проведение тендера и выбора подрядчика для строительства/монтажа. В. Контроль сроков и правильности оформления актов выполненных работ. Г. Утверждение бюджета проекта и графика финансирования. *Ответ:* Г | Б | В | А

Критерии оценивания тестового задания:

Оценка	Критерии оценивания
отлично	от 90 до 100 % правильно выполненных заданий
хорошо	от 70 до 89 % правильно выполненных заданий
удовлетворительно	от 50 до 69 % правильно выполненных заданий
неудовлетворительно	менее 50 % правильно выполненных заданий

4.2 ТИПОВЫЕ ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

Практические задания должны отражать умение обучающегося применять осваиваемую компетенцию в практических ситуациях и при решении производственных задач (индикаторы УМЕТЬ).

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Задания к практическому занятию
Тема 1. Основные понятия финансового менеджмента в рыночных условиях	ПК -4 Способен разрабатывать и принимать управленческие решения по улучшению качества сервиса и повышению	ИПК-4.2 Уметь: Разрабатывать и принимать управленческие решения по улучшению качества сервиса и повышению эффективности административной, хозяйственной, документационной и	***Задания комбинированного типа, предполагающие выбор одного правильного ответа из предложенных с последующим объяснением своего выбора.*** **Задание 1.** Ежемесячные закупки: 100 000 руб. Раз в полгода: 600 000 руб. Годовой объём — 1 200 000 руб. Скидка — 15% (экономия 180 000 руб./год). Затраты на хранение: 5 000 руб./мес. против 30 000 руб./мес. Какое решение обоснованно с позиции временной стоимости денег? 1. Согласиться — экономия 180 000 руб. в год. 2. Отклонить — заморозка средств на полгода и рост затрат на хранение. 3. Взять кредит под 12% — он ниже скидки 15%. 4. Закупать раз в квартал.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Задания к практическому занятию
	эффективности административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки	организационной поддержки	**Ключ: 2** **Обоснование**: Заморозка 600 000 руб. на полгода и дополнительные затраты на хранение (150 000 руб.) нивелируют скидку и создают риск кассовых разрывов. **Задание 2**. Штатные сотрудники: 180 000 руб./мес. (переменные затраты). Аутсорсинг: 150 000 руб./мес. (фиксированные). Прогноз: рост или падение выручки на 20%. Какое решение обоснованно с позиции операционного риска? 1. Передать на аутсорсинг — экономия 360 000 руб./год. 2. Оставить штат — переменные затраты дают гибкость при падении выручки. 3. Передать с переменной оплатой (% от ФОТ). 4. Выбрать самого дешёвого аутсорсера. **Ключ: 2** **Обоснование:** Переменные затраты снижают операционный рычаг, позволяя сокращать расходы при падении выручки, что важнее прямой экономии.
		ИПК-4.2 Уметь: Разрабатывать и принимать управленческие решения по улучшению качества сервиса и повышению эффективности административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки	***Задания комбинированного типа, предполагающие выбор нескольких ответов из предложенных с последующим объяснением своего выбора***. **Задание 1.** Предложение: скидка 20% при 100% предоплате и поставке через 3 месяца. Какие два фактора должны быть учтены с позиции альтернативных издержек? 1. Чем больше скидка, тем выгоднее всегда. 2. Доход от депозита под 15% годовых за 3 месяца. 3. Риск изменения потребностей за время ожидания. 4. Наличие свободных складских площадей. 5. Желание поставщика получить предоплату. **Ответы: 2, 3** **Обоснование**: Альтернативные издержки включают упущенный доход от депозита и

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Задания к практическому занятию
			неопределённость потребностей в будущем. **Задание 2.** Предложение: замена штатных уборщиц (переменные затраты) на аутсорсинг с фиксированной оплатой. Какие два утверждения верно характеризуют финансовые последствия? 1. Аутсорсинг увеличит долю постоянных затрат и операционный рычаг. 2. При падении выручки легко отказаться от аутсорсера. 3. Фиксированные платежи станут бременем при спаде. 4. Аутсорсинг всегда дешевле. 5. Переменные затраты дают гибкость при снижении объёмов. **Ответы: 1, 3** **Обоснование:** Замена переменных затрат на постоянные повышает операционный рычаг и создаёт дополнительную нагрузку при падении выручки.
Тема 2. Управление капиталом организации	ПК -4 Способен разрабатывать и принимать управленческие решения по улучшению качества сервиса и повышению эффективности административной, хозяйственной, документационной и	ИПК-4.2 Уметь: Разрабатывать и принимать управленческие решения по улучшению качества сервиса и повышению эффективности административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки	***Задания открытого типа с развернутым ответом.*** **Задание 1.** Рост складских запасов при незначительном увеличении выручки свидетельствует о снижении эффективности использования ресурсов, вложенных в эти активы. Как называется этот вид ресурсов? **Ответ: Капитал.** **Обоснование**: Запасы являются частью оборотного капитала, и их неоправданный рост снижает эффективность его использования. **Задание 2.** Способность компании оперативно и в полном объёме предоставить банку запрашиваемые документы напрямую влияет на оценку риска, связанного с возвратом заёмных средств. Как называется этот вид риска? **Ответ: Кредитный.**

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Задания к практическому занятию
	организационной поддержки		**Обоснование**: Качество документационной поддержки снижает неопределённость для банка и влияет на условия кредитования.
		ИПК-4.2 Уметь: Разрабатывать и принимать управленческие решения по улучшению качества сервиса и повышению эффективности административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки	**Задания комбинированного типа, предполагающие выбор одного правильного ответа из предложенных с последующим объяснением своего выбора.** **Задание 1.** Текущие закупки: 50 пачек × 300 руб. ежемесячно. Предлагаемые: 150 пачек × 270 руб. раз в квартал. Хранение — 5 руб./пачку в месяц. Какова экономия за квартал при переходе на квартальные закупки? А) 0 руб. Б) 2 250 руб. В) 4 125 руб. Г) 6 000 руб. **Ключ: В** **Обоснование:** Текущие затраты = 45 750 руб., предлагаемые = 41 625 руб., экономия = 4 125 руб. **Задание 2.** Выручка — 500 000 руб., переменные затраты — 60%, постоянные (кроме уборки) — 200 000 руб. Штат: 80 000 руб. (можно сократить до 40 000). Аутсорсинг: 70 000 руб. (фиксировано). Выручка падает на 15% (до 425 000 руб.). Какая прибыль будет при варианте со штатными уборщицами (с сокращением)? А) –100 000 руб. Б) –80 000 руб. В) –70 000 руб. Г) –50 000 руб. **Ключ: В** **Обоснование**: 425 000 – 255 000 – 200 000 – 40 000 = –70 000 руб.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Задания к практическому занятию
Тема 3. Методы экономической диагностики в управлении финансами	ПК -4 Способен разрабатывать и принимать управленческие решения по улучшению качества сервиса и повышению эффективности административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки	ИПК-4.2 Уметь: Разрабатывать и принимать управленческие решения по улучшению качества сервиса и повышению эффективности административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки	***Задания комбинированного типа, предполагающие выбор одного правильного ответа из предложенных с последующим объяснением своего выбора***. **Задание 1.** Затраты на документационную поддержку выросли на 15% при росте объёма документов всего на 5%. Причина — смена поставщика бумаги и картриджей с ростом цен на 10%. Какое решение наиболее обоснованно? 1. Вернуться к старому поставщику. 2. Провести повторный тендер с учётом качества и пересмотреть нормативы расхода. 3. Увеличить бюджет на документационную поддержку. 4. Ввести штрафы за перерасход. **Ключ: 2** **Обоснование**: Факторный анализ показал, что причина — удорожание материалов, а не рост объёма, поэтому нужен системный пересмотр закупок и нормативов. **Задание 2.** Оборачиваемость запасов снизилась с 12 до 8 оборотов в год. На складе скопились неиспользуемые остатки, часть материалов портится. Какое решение повысит эффективность использования оборотного капитала? 1. Запретить закупки без согласования с финделом. 2. Внедрить KPI по оборачиваемости и доле неликвидов, перейти на закупки по системе «точно вовремя». 3. Увеличить складские площади. 4. Списать неликвиды на убытки. **Ключ: 2** **Обоснование**: Системное решение — введение KPI и переход на закупки по реальным заявкам, что снизит средний остаток и ускорит оборачиваемость.
		ИПК-4.2 Уметь: Разрабатывать и	***Задания комбинированного типа, предполагающие выбор нескольких ответов из предложенных с последующим объяснением своего выбора.***

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Задания к практическому занятию
		принимать управленческие решения по улучшению качества сервиса и повышению эффективности административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки	**Задание 1**. Затраты выросли на 42 000 руб.: на 20 000 — за счёт роста объёма документов, на 22 000 — за счёт удорожания обработки (дорогие материалы и рост брака). Какие два решения устранят причины перерасхода? 1. Сократить объём документов. 2. Провести тендер с критерием «цена/качество» и ужесточить нормы расхода. 3. Увеличить бюджет документационной службы. 4. Внедрить автоматическую проверку документов для снижения брака. **Ответы: 2, 4** **Обоснование**: Первое решение устраняет причину удорожания материалов, второе — причину роста брака и повторных распечаток. **Задание 2.** Коэффициент текущей ликвидности снизился с 2,0 до 1,5 из-за роста кредиторской задолженности: административная служба несвоевременно передаёт счета, хозяйственная — не контролирует потребление ресурсов. Какие два решения улучшат ликвидность? 1. Взять кредит для погашения долгов. 2. Внедрить регламент документооборота со сроками передачи счетов. 3. Установить лимиты потребления ресурсов и ввести KPI. 4. Уволить руководителя административной службы. **Ответы: 2, 3** **Обоснование**: Регламент устраняет задержки в оплате, лимиты и KPI снижают перерасход ресурсов и величину счетов.
Тема 4. Управление дебиторской и кредиторской задолженностью	ПК -4 Способен разрабатывать и принимать управленческие решения по улучшению	ИПК-4.2 Уметь: Разрабатывать и принимать управленческие решения по улучшению качества сервиса и повышению эффективности	***Задания открытого типа с развернутым ответом.*** **Задание 1.** Задержка выставления счетов и ошибки в реквизитах приводят к росту срока оплаты клиентами, что увеличивает период оборота _____ задолженности. **Ответ: Дебиторской.** **Обоснование**: Дебиторская задолженность — это средства, которые должны клиенты, а

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Задания к практическому занятию
	качества сервиса и повышению эффективности административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки	административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки	задержки документов напрямую удлиняют срок их возврата. **Задание 2.** Хаотичные платежи и отсутствие графика расчётов с поставщиками приводят к росту просроченной _____ задолженности. **Ответ: Кредиторской.** **Обоснование**: Кредиторская задолженность — это долги компании перед поставщиками, а системные просрочки разрушают доверие и условия поставок.
		ИПК-4.2 Уметь: Разрабатывать и принимать управленческие решения по улучшению качества сервиса и повышению эффективности административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки	**Задания комбинированного типа, предполагающие выбор одного правильного ответа из предложенных с последующим объяснением своего выбора.** Задание 1. Поставщик А: цена 100 000 руб., 100% предоплата. Поставщик Б: цена 110 000 руб., отсрочка 30 дней, но документы задерживаются на 10 дней. Ставка финансирования — 1,67% в месяц. Какое решение выгоднее с учётом затрат на финансирование? А) Поставщик А — затраты на финансирование 1 670 руб. Б) Поставщик Б — переплата 10 000 руб., но экономия на финансировании. В) Поставщик А — экономия 8 330 руб. Г) Поставщик Б — выгоднее из-за отсрочки. **Ключ: А** **Обоснование**: 100 000 × 1,67% = 1 670 руб., что значительно ниже переплаты 10 000 руб. у поставщика Б. Задание 2. Сейчас счета выставляются на 8-й день, оплата — через 5 дней (DSO = 13 дней). Новый стандарт: выставление в день услуги (DSO = 6 дней). Среднемесячная выручка — 3 000 000 руб., ставка — 1,25% в месяц. Премия за внедрение — 30 000 руб. Каков чистый экономический эффект в первый месяц? А) +8 750 руб.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Задания к практическому занятию
			Б) –21 250 руб. В) +30 000 руб. Г) –8 750 руб. **Ключ: Б** **Обоснование:** Экономия = 700 000 × 1,25% = 8 750 руб., премия = 30 000 руб., итого –21 250 руб.
Тема 5. Финансовые модели и оценка финансового риска	ПК -4 Способен разрабатывать и принимать управленческие решения по улучшению качества сервиса и повышению эффективности административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки	ИПК-4.2 Уметь: Разрабатывать и принимать управленческие решения по улучшению качества сервиса и повышению эффективности административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки	***Задания комбинированного типа, предполагающие выбор одного правильного ответа из предложенных с последующим объяснением своего выбора.*** Задание 1. Рост обращений приводит к задержкам в выдаче запчастей и оформлении заявок. Вариант А: создать допотдел (постоянные затраты +15%). Вариант Б: аутсорсинг с оплатой по факту (переменные затраты +10% от выручки). Какой вариант снижает финансовый риск при сезонном спаде? А) Вариант А — постоянные затраты дают стабильность. Б) Вариант Б — переменные затраты снижают операционный рычаг. В) Вариант А — рост маржинальности. Г) Вариант Б — увеличение постоянных затрат. **Ключ: Б** **Обоснование:** Переменные затраты при спаде снижаются, что уменьшает финансовый риск и сохраняет гибкость. **Задание 2.** Сценарий А: полная автоматизация за 6 мес., инвестиции 4 млн руб., окупаемость 18 мес., но возможны сбои 2 мес. и рост DSO на 10–15 дней. Сценарий Б: поэтапное внедрение за 12 мес., инвестиции 5,5 млн руб., окупаемость 24 мес., риски сбоев минимальны. Какой сценарий выбрать с точки зрения риска и качества сервиса? А) Сценарий А — быстрее окупается. Б) Сценарий Б — минимизирует сбои и сохраняет качество сервиса. В) Сценарий А — дешевле.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Задания к практическому занятию
			Г) Сценарий Б — быстрее внедряется. **Ключ: Б** **Обоснование:** Поэтапное внедрение с параллельной работой снижает риск сбоев и сохраняет качество обслуживания клиентов.
		ИПК-4.2 Уметь: Разрабатывать и принимать управленческие решения по улучшению качества сервиса и повышению эффективности административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки	**Задания комбинированного типа, предполагающие выбор нескольких ответов из предложенных с последующим объяснением своего выбора.** Задание 1. Новый премиальный сервис убыточен при загрузке ниже 40% из-за высоких фиксированных затрат на административный блок. Какие два решения снизят финансовый риск, сохранив качество сервиса? 1. Нанять штатных администраторов на полный день. 2. Перевести администраторов на сдельную оплату. 3. Заключить договор на документационную поддержку по факту. 4. Закупить хозтовары на 6 месяцев вперёд. **Ответы: 2, 3** **Обоснование:** Оба варианта переводят фиксированные затраты в переменные, привязывая расходы к фактическому объёму услуг. Задание 2. DSO вырос с 35 до 52 дней из-за задержек в выставлении счетов и отсутствия контроля оплат. Какие два решения снизят риск кассового разрыва и улучшат сервис? 1. Ввести 100% предоплату для всех клиентов. 2. Установить KPI: выставление счетов в день услуги. 3. Внедрить автоматические напоминания об оплате за 3 дня. 4. Сократить штат административного отдела. **Ответы: 2, 3** **Обоснование**: Ускорение выставления счетов и автоматические напоминания сокращают DSO, не ухудшая отношения с клиентами.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Задания к практическому занятию
Тема 6. Решение о долгосрочном финансировании	ПК -4 Способен разрабатывать и принимать управленческие решения по улучшению качества сервиса и повышению эффективности административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки	ИПК-4.2 Уметь: Разрабатывать и принимать управленческие решения по улучшению качества сервиса и повышению эффективности административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки	***Задания открытого типа с развернутым ответом.*** Задание 1. Привлечение банковского кредита увеличивает финансовую нагрузку на компанию за счёт регулярных платежей, которые относятся к категории _____ затрат. **Ответ: Постоянных.** **Обоснование**: Процентные платежи по кредиту не зависят от объёма выручки и должны уплачиваться в любом случае. Задание 2. Способность компании своевременно и в полном объёме выполнять долговые обязательства перед банком называется её _____. **Ответ: Платёжеспособностью.** **Обоснование**: Платёжеспособность отражает наличие ресурсов для погашения долговых обязательств в установленные сроки.
		ИПК-4.2 Уметь: Разрабатывать и принимать управленческие решения по улучшению качества сервиса и повышению эффективности административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки	**Задания комбинированного типа, предполагающие выбор одного правильного ответа из предложенных с последующим объяснением своего выбора.** **Задание 1.** Стоимость 5 автомобилей — 3 000 000 руб. Кредит: взнос 600 000 руб., платеж 85 000 руб./мес. × 60 мес. = 5 100 000 руб., итого 5 700 000 руб. Лизинг: взнос 0 руб., платеж 95 000 руб./мес. × 60 мес. = 5 700 000 руб., выкуп 30 000 руб., итого 5 730 000 руб. Какой вариант выгоднее с учётом административной нагрузки? А) Кредит — дешевле на 30 000 руб. Б) Лизинг — дороже на 30 000 руб., но меньше нагрузка на бухгалтерию. В) Кредит — выше административная нагрузка. Г) Лизинг — экономия 600 000 руб.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Задания к практическому занятию
			Ключ: Б **Обоснование**: При сопоставимых затратах лизинг снижает документационную нагрузку на административный отдел. **Задание 2.** Стоимость склада — 8 000 000 руб. Ипотека: взнос 3 000 000 руб., платеж 78 000 руб./мес. × 120 мес. = 9 360 000 руб., итого 12 360 000 руб. Аренда: обеспечительный платёж 200 000 руб., платеж 65 000 руб./мес. × 120 мес. = 7 800 000 руб., итого 7 800 000 руб. (без учёта возврата обеспечения). Какой вариант выгоднее с учётом хозяйственной поддержки? А) Ипотека — склад остаётся в собственности. Б) Аренда — дешевле на 4,56 млн руб. и снижает административную нагрузку. В) Ипотека — ниже ежемесячный платёж. Г) Аренда — выше первоначальные затраты. **Ключ: Б** **Обоснование:** Аренда значительно дешевле и освобождает от затрат на содержание и учёт помещения.

Критерии оценивания практических занятий:

Оценка	Критерии оценивания
отлично	Выставляется, если обучающийся умеет увязывать теорию с практикой (решает задачи, формулирует выводы, умеет пояснить полученные результаты), владеет понятийным аппаратом, полно и глубоко овладел материалом по заданной теме, обосновывает свои суждения и даёт правильные ответы на вопросы преподавателя
хорошо	Выставляется, если обучающийся умеет увязывать теорию с практикой (решает задачи и формулирует выводы, умеет пояснить полученные результаты), владеет понятийным аппаратом, полно и глубоко овладел материалом по заданной теме, но содержание ответов имеют некоторые неточности и требуют уточнения и комментария со стороны преподавателя

удовлетворительно	Выставляется, если обучающийся знает и понимает материал по заданной теме, но изложение неполное, непоследовательное, допускаются неточности в определении понятий, студент не может обосновать свои ответы на уточняющие вопросы преподавателя
неудовлетворительно	Выставляется, если обучающийся допускает ошибки в определении понятий, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал. Делает ошибки в ответах на уточняющие вопросы преподавателя

4.3. ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ

Контрольные работы содержат несколько практических заданий по индивидуальным вариантам, в полном объеме охватывающих изученный материал по указанной теме (индикаторы УМЕТЬ). Выполнение контрольных работ позволяет определить результат освоения компетенций по дисциплине в рамках рассматриваемой темы, оцениваемый с помощью соответствующих индикаторов достижения компетенций.

Тема	**Код и формулировка компетенции**	**Индикаторы достижения компетенции**	**Типовой вариант контрольной работы**	
			Вариант 1	**Вариант 2**
Тема 4. Управление дебиторской и кредиторской задолженностью	ПК -4 Способен разрабатывать и принимать управленческие решения по улучшению качества сервиса и повышению эффективности административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки	ИПК-4.2 Уметь: Разрабатывать и принимать управленческие решения по улучшению качества сервиса и повышению эффективности административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки	***Задание 1.*** Среднегодовая дебиторская задолженность — 1 200 000 руб., выручка — 14 400 000 руб. Чему равна оборачиваемость дебиторской задолженности в днях? А) 20 дней Б) 30 дней В) 40 дней Г) 50 дней **Ключ: Б** **Обоснование**: (1 200 000 / 14 400 000) × 365 = 30,4 дня. ***Задание 2.*** Какие два способа сократят дебиторскую задолженность? А) Увеличение отсрочки платежа.	***Задание 1.*** Кредиторская задолженность на начало года — 400 000 руб., на конец — 600 000 руб., закупки за год — 5 000 000 руб. Чему равна оборачиваемость кредиторской задолженности в днях? А) 30 дней Б) 36,5 дня В) 45 дней Г) 50 дней **Ключ: Б** **Обоснование**: Средняя КЗ = 500 000 руб., (500 000 / 5 000 000) × 365 = 36,5 дня. ***Задание 2.*** Какие два действия снизят кредиторскую задолженность? А) Рефинансирование долгов.

			Б) Введение предоплаты. В) Автоматические напоминания об оплате. Г) Упрощение документооборота. **Правильные ответы: Б, В** **Обоснование:** Предоплата и напоминания ускоряют поступление средств от клиентов. ***Задание 3***. Превышение кредиторской задолженности над дебиторской увеличивает зависимость компании от внешних кредиторов. Как называется такой вид зависимости? **Ответ: Риск** **Обоснование:** Рост обязательств повышает вероятность кассовых разрывов и потери платёжеспособности.	Б) Переговоры об отсрочке. В) Увеличение срока оплаты. Г) Ускорение оплаты поставщикам. **Ответы: А, Г** **Обоснование:** Рефинансирование и ускорение оплат снижают долговую нагрузку. ***Задание 3.*** Рост дебиторской задолженности при неизменной выручке говорит о замедлении возврата средств. Как называется показатель, отражающий скорость превращения долгов в деньги? **Ответ: Оборачиваемость** **Обоснование**: Замедление оборачиваемости удлиняет цикл превращения дебиторской задолженности в денежные средства.

Критерии оценивания контрольной работы:

Оценка	Критерии оценивания
отлично	Выставляется, если обучающийся умеет увязывать теорию с практикой (решает задачи, формулирует выводы, умеет пояснить полученные результаты), владеет понятийным аппаратом, полно и глубоко овладел материалом по заданной теме, обосновывает свои суждения и даёт правильные ответы на вопросы преподавателя
хорошо	Выставляется, если обучающийся умеет увязывать теорию с практикой (решает задачи и формулирует выводы, умеет пояснить полученные результаты), владеет понятийным аппаратом, полно и глубоко овладел материалом по заданной теме, но содержание ответов имеют некоторые неточности и требуют уточнения и комментария со стороны преподавателя.

удовлетворительно	Выставляется, если обучающийся знает и понимает материал по заданной теме, но изложение неполное, непоследовательное, допускаются неточности в определении понятий, студент не может обосновать свои ответы на уточняющие вопросы преподавателя
неудовлетворительно	Выставляется, если обучающийся допускает ошибки в определении понятий, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал. Делает ошибки в ответах на уточняющие вопросы преподавателя

4.4. ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Самостоятельная работа (индикаторы ЗНАТЬ, УМЕТЬ – на выбор) включает в себя проработку теоретического материала, изучение рекомендуемой литературы, выполнение практико-ориентированных заданий (заполнение таблиц, проведение сравнительного анализа, составление схем и др.), решение практических задач, создание презентаций, написание рефератов, подборка нормативного и иного материала и выполнение других заданий.

Тема	**Код и формулировка компетенции**	**Индикаторы достижения компетенции**	**Типовое задание для самостоятельной работы**
Тема 1. Основные понятия финансового менеджмента в рыночных условиях	ПК- 4 Способен разрабатывать и принимать управленческие решения по улучшению качества сервиса и повышению эффективности административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки	ИПК-4.1 Знать: Критерии оценки качества сервиса и повышения эффективности административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки	***Задание. Подготовить рефераты и презентации по теме: «Основные понятия финансового менеджмента в рыночных условиях»*** 1. Финансовый менеджмент как основа управления качеством административной и документационной поддержки в сервисной организации. 2. Критерии эффективности хозяйственной поддержки: баланс между затратами и качеством обслуживания. 3. Методы оценки качества организационной поддержки через призму финансовой устойчивости предприятия. 4. Влияние документооборота на скорость оборачиваемости средств: финансовые и сервисные аспекты. 5. Разработка системы KPI для административной поддержки на основе принципов финансового менеджмента. 6. Экономическая диагностика эффективности хозяйственной поддержки: показатели и критерии качества. 7. Финансовые модели оценки затрат на документационное сопровождение в контексте клиентоориентированности. 8. Организационная поддержка как фактор снижения финансовых рисков и повышения качества сервиса.

<table>
<tr><th>Тема</th><th>Код и формулировка компетенции</th><th>Индикаторы достижения компетенции</th><th>Типовое задание для самостоятельной работы</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td>9. Бенчмаркинг административных процессов: сопоставление затрат и качества в сервисных компаниях.
10. Управление издержками на административно-хозяйственные функции без потери качества сервиса: критерии и методы.
К реферату необходимо оформить презентацию на 10-15 слайдов.</td></tr>
<tr><td>Тема 2. Управление капиталом организации</td><td>ПК- 4 Способен разрабатывать и принимать управленческие решения по улучшению качества сервиса и повышению эффективности административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки</td><td>ИПК-4.1 Знать: Критерии оценки качества сервиса и повышения эффективности административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки</td><td>Задание с понятийным аппаратом.
Установите соответствие между понятием и его определением по теме: «Управление капиталом организации»
<table>
<tr><th></th><th>Термин</th><th></th><th>Определение</th></tr>
<tr><td>1</td><td>Собственный оборотный капитал (СОК)</td><td>А</td><td>Показатель, отражающий долю собственных средств в общей структуре капитала; характеризует финансовую независимость и способность организации поддерживать стабильность административных процессов.</td></tr>
<tr><td>2</td><td>Операционный рычаг</td><td>Б</td><td>Соотношение заемного и собственного капитала, показывающее прирост рентабельности собственного капитала за счет использования кредитов; при неоптимальном значении создает риск для бесперебойности хозяйственной поддержки.</td></tr>
<tr><td>3</td><td>Цена капитала (WACC)</td><td>В</td><td>Часть оборотных активов, сформированная за счет собственных источников; достаточность этого показателя гарантирует своевременное финансирование документационной и организационной поддержки.</td></tr>
<tr><td>4</td><td>Коэффициент автономии</td><td>Г</td><td>Показатель структуры затрат, отражающий соотношение постоянных и переменных расходов; высокое значение повышает финансовый риск при колебании объема заказов и угрожает стабильности административного штата.</td></tr>
<tr><td>5</td><td>Эффект</td><td>Д</td><td>Средневзвешенная стоимость всех источников</td></tr>
</table></td></tr>
</table>

<table>
<tr><th>Тема</th><th>Код и формулировка компетенции</th><th>Индикаторы достижения компетенции</th><th>Типовое задание для самостоятельной работы</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td>
<table>
<tr><td></td><td>финансового рычага</td><td></td><td>финансирования (собственных и заемных); используется для оценки эффективности инвестиций в автоматизацию хозяйственной и документационной поддержки.</td></tr>
</table>

Ответ:
<table>
<tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr>
<tr><td>В</td><td>Г</td><td>Д</td><td>А</td><td>Б</td></tr>
</table>
</td></tr>
<tr><td>Тема 3. Методы экономической диагностики в управлении финансами</td><td>ПК -4
Способен разрабатывать и принимать управленческие решения по улучшению качества сервиса и повышению эффективности административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки</td><td>ИПК-4.2 Уметь: Разрабатывать и принимать управленческие решения по улучшению качества сервиса и повышению эффективности административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки</td><td>
Кейс «Диагностика затрат на поддержку»
Вы провели экономическую диагностику своего сервисного центра и получили следующие данные за два года:
<table>
<tr><td>Показатель</td><td>Прошлый год</td><td>Текущий год</td></tr>
<tr><td>Выручка</td><td>10 000 000 руб.</td><td>10 500 000 руб.</td></tr>
<tr><td>Затраты на административно-документационную поддержку</td><td>1 200 000 руб.</td><td>1 800 000 руб.</td></tr>
<tr><td>Затраты на хозяйственно-складскую поддержку</td><td>800 000 руб.</td><td>850 000 руб.</td></tr>
<tr><td>Количество обработанных заявок клиентов</td><td>2 000</td><td>2 100</td></tr>
<tr><td>Среднее время обработки одной заявки (от поступления до закрытия)</td><td>24 часа</td><td>36 часов</td></tr>
</table>
Задание:
1. Рассчитайте динамику затрат на административно-документационную поддержку на одну заявку.
2. Выявите проблемную зону.
3. Предложите управленческое решение, которое улучшит качество сервиса и повысит эффективность поддержки.

Ответ:
1. Расчет затрат на одну заявку:
</td></tr>
</table>

<table>
<tr><th>Тема</th><th>Код и формулировка компетенции</th><th>Индикаторы достижения компетенции</th><th>Типовое задание для самостоятельной работы</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td>

Прошлый год: 1 200 000 руб. / 2 000 заявок = 600 руб./заявка
Текущий год: 1 800 000 руб. / 2 100 заявок = 857 руб./заявка
Рост: +257 руб. (+43%)

2. Проблемная зона:
При незначительном росте выручки (+5%) и количества заявок (+5%) затраты на административно-документационную поддержку выросли на 50%.
Одновременно ухудшилось качество сервиса (время обработки заявки увеличилось с 24 до 36 часов). Это указывает на снижение эффективности документационных и административных процессов (вероятно, ручной труд, дублирование операций, отсутствие автоматизации).
3. Управленческое решение:
Вы внедряете систему электронного документооборота (СЭД) с автоматической маршрутизацией заявок. Это позволяет:

Сократить время обработки заявки до 24 часов и менее.
Снизить трудозатраты административного персонала, стабилизировав затраты на уровне не более 650–700 руб./заявка.
Повысить качество сервиса за счет оперативности реакции на обращения клиентов.

Инвестиции в автоматизацию окупаются за счет снижения издержек и роста удовлетворенности клиентов.
</td></tr>
<tr><td>Тема 4. Управление дебиторской и кредиторской задолженность ю</td><td>ПК -4
Способен разрабатывать и принимать управленческие решения по улучшению качества сервиса и повышению</td><td>ИПК-4.2 Уметь: Разрабатывать и принимать управленческие решения по улучшению качества сервиса и повышению эффективности</td><td>
Задание «Сравнение двух подходов к управлению задолженностью»
Вы сравниваете два подхода к управлению дебиторской задолженностью в вашей сервисной компании:
<table>
<tr><td>Критерий</td><td>Подход А</td><td>Подход Б</td></tr>
<tr><td>Выставление счетов</td><td>В течение 5 дней после оказания услуги</td><td>В день оказания услуги</td></tr>
<tr><td>Контроль</td><td>Ручные звонки после</td><td>Автоматические напоминания</td></tr>
</table>
</td></tr>
</table>

<table>
<tr><th>Тема</th><th>Код и формулировка компетенции</th><th>Индикаторы достижения компетенции</th><th>Типовое задание для самостоятельной работы</th></tr>
<tr><td></td><td>эффективности административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки</td><td>административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки</td><td>
<table>
<tr><td>оплаты</td><td>наступления просрочки</td><td>за 3 дня до срока платежа</td></tr>
<tr><td>Документационное сопровождение</td><td>Документы отправляются по электронной почте без подтверждения доставки</td><td>Система с уведомлением о прочтении и автоматической сверкой</td></tr>
<tr><td>Влияние на административный отдел</td><td>2 сотрудника заняты «догоном» дебиторки</td><td>Сотрудники переключены на сервисное сопровождение клиентов</td></tr>
<tr><td>Средний срок оборота ДЗ (DSO)</td><td>52 дня</td><td>35 дней</td></tr>
<tr><td>Критерий</td><td>Подход А</td><td>Подход Б</td></tr>
</table>
Задание:
Проведите сравнительный анализ двух подходов. Какой подход вы выберете и почему?

Ответ: Сравнительный анализ
<table>
<tr><td>Критерий</td><td>Подход А</td><td>Подход Б</td></tr>
<tr><td>Выставление счетов</td><td>Задержка 5 дней</td><td>Мгновенно</td></tr>
<tr><td>Контроль оплаты</td><td>Реактивный (после просрочки)</td><td>Проактивный (до наступления срока)</td></tr>
<tr><td>Документооборот</td><td>Без контроля доставки</td><td>С подтверждением и автоматизацией</td></tr>
<tr><td>Административная эффективность</td><td>Низкая (2 сотрудника на взыскание)</td><td>Высокая (сотрудники на сервисе)</td></tr>
<tr><td>DSO</td><td>52 дня</td><td>35 дней</td></tr>
</table>
Ответ:
Вы выбираете Подход Б.
Обоснование:
Подход Б сокращает срок оборота дебиторской задолженности на 17 дней, что</td></tr>
</table>

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовое задание для самостоятельной работы
			улучшает ликвидность и снижает потребность в заемном финансировании. Автоматизация напоминаний и контроль доставки документов позволяют перевести административный персонал с функции «инкассаторов» на функцию сервисного сопровождения клиентов. Это повышает качество сервиса: клиенты получают счета вовремя, напоминания — до просрочки, а ваши сотрудники занимаются развитием отношений, а не взысканием. Документационная поддержка становится прозрачной и избавляет от споров «я не получил счет».

Критерии оценивания самостоятельной работы:

Оценка	Критерии оценивания
отлично	выставляется если работа носит научно-исследовательский характер, проанализирован и сделан сравнительный анализ нескольких литературных источников, приведены примеры
хорошо	выставляется если проанализирован и сделан сравнительный анализ нескольких литературных источников, приведены примеры
удовлетворительно	выставляется если проведен сравнительный анализ научно-методической литературы, приведены примеры
неудовлетворительно	выставляется если работа прошла проверку на антиплагиат и соответствует требованиям оформления

4.5. ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ КУРСОВЫХ РАБОТ

Курсовая работа позволяет выявить степень владения базовыми знаниями, умениями и навыками, необходимыми для обучения, и определить уровень владения новым материалом.

КУРСОВАЯ РАБОТА НЕ ПРЕДУСМОТРЕНА УЧЕБНЫМ ПЛАНОМ

Критерии оценивания курсовой работы:

Оценка	Критерии оценивания

отлично	Содержание курсовой работы полностью соответствует заданию, содержащемуся в методических указаниях, и плану. Представлены результаты структурированного и логически последовательного обзора литературных и иных источников по теме исследования. Структура курсовой работы логически и методически выдержана. Верно определены исходные данные для расчетов. Все аналитические расчеты выполнены верно, корректно применены методы экономического анализа, не нарушена методика анализа предмета исследования. Все выводы и предложения убедительно аргументированы. При защите курсовой работы обучающийся правильно и уверенно отвечает на вопросы преподавателя, демонстрирует глубокое знание теоретического материала, способен аргументировать собственные утверждения и выводы
хорошо	Содержание курсовой работы полностью соответствует заданию, содержащемуся в методических указаниях, и плану. Представлены результаты структурированного и логически последовательного обзора литературных и иных источников по теме исследования. Структура курсовой работы логически и методически выдержана. Верно определены исходные данные для расчетов. В расчетах допускаются незначительные (не искажающие общего итога оценки) погрешности/ошибки. Большинство выводов и предложений аргументировано, корректно применены методы экономического анализа, не нарушена методика анализа предмета исследования. Оформление курсовой работы и полученные результаты в целом отвечают требованиям, изложенным в методических указаниях. Имеются одна-две несущественные ошибки в использовании терминов, в построенных диаграммах и схемах, в оформлении таблиц. Наличествует незначительное количество грамматических и/или стилистических ошибок. При защите курсовой работы обучающийся правильно и уверенно отвечает на большинство вопросов преподавателя, демонстрирует хорошее знание теоретического материала, но не всегда способен аргументировать собственные утверждения и выводы. При наводящих вопросах преподавателя исправляет ошибки в ответе
удовлетворительно	Содержание курсовой работы полностью соответствует заданию, содержащемуся в методических указаниях, и плану. Результаты обзора литературных и иных источников представлены недостаточно полно, недостаточно логично и последовательно. Верно определены исходные данные для расчетов, но имеются грубые ошибки в расчетах. Аргументация выводов и предложений слабая или отсутствует. Экономические выводы носят констатирующий (описательный) характер. Имеются одно-два существенных отклонений от требований в оформлении курсовой работы. Полученные результаты в целом отвечают требованиям, изложенным в методических указаниях. Имеются одна-две существенных ошибки в использовании терминов, в построенных диаграммах и схемах. Много грамматических и/или стилистических ошибок. При защите курсовой работы обучающийся допускает грубые ошибки при ответах на вопросы преподавателя, демонстрирует слабое знание теоретического материала, в большинстве случаев не способен уверенно аргументировать собственные утверждения и выводы

неудовлетворительно	Содержание курсовой работы не соответствует заданию, содержащемуся в методических указаниях, и плану. Неверно определены исходные данные для расчетов, неверно и не корректно применены методы экономического анализа. Экономические выводы содержат неверную экономическую оценку. Имеются более двух существенных отклонений от требований в оформлении курсовой работы. Большое количество существенных ошибок по сути работы, много грамматических и стилистических ошибок и др. Полученные результаты не отвечают требованиям, изложенным в методических указаниях. При защите курсовой работы обучающийся демонстрирует слабое понимание программного материала, студент не может защитить свои решения, допускает грубые фактические ошибки при ответах на поставленные вопросы или вовсе не отвечает на них. Курсовая работа не представлена преподавателю. Обучающийся не явился на защиту курсовой работы

5. МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета/зачета с оценкой/экзамена.

5.1. Вопросы к зачету/зачету с оценкой/экзамену:

1. Источники формирования финансовых ресурсов предприятия.
2. Финансовые инструменты и их применение.
3. Планирование доходов и расходов: структура и прогнозы.
4. Анализ безубыточности: взаимосвязь затрат, выручки и прибыли.
5. Финансовая отчётность: российские и международные стандарты.
6. Горизонтальный, вертикальный и трендовый анализ.
7. Коэффициентный, факторный и системный анализ.
8. Финансовое состояние: содержание и факторы влияния.
9. Ликвидность, платёжеспособность и кредитоспособность.
10. Финансовая устойчивость: понятие и показатели.
11. Диагностика банкротства: критерии и индикаторы.
12. Деловая активность и оборачиваемость активов.
13. Прибыльность и рентабельность: показатели и факторы.
14. Факторный анализ прибыли и рентабельности.
15. Капитал и имущество: классификация и структура.
16. Чистые активы и чистый оборотный капитал.
17. Управление денежными средствами и ликвидными активами.
18. Кредитная политика и управление дебиторской задолженностью.
19. Оценка эффективности использования оборотных средств.

20. Цена капитала: понятие и методы расчёта (WACC).
21. Внутренние и внешние источники финансирования.
22. Структура капитала: факторы выбора и оптимизация.
23. Эффект финансового и операционного рычага (левериджа).
24. Инвестиционные проекты: виды и методы оценки.
25. Временная стоимость денег: дисконтирование и сложные проценты.
26. Показатели эффективности инвестиций (NPV, IRR, срок окупаемости).
27. Дивидендная политика: теории, формы и порядок выплат.
28. Долгосрочное финансирование: кредиты, лизинг, облигации.
29. Финансовые риски: виды, оценка и управление.
30. Финансовые модели и их роль в цифровой экономике.

Краткая характеристика ответов (ключи):

1. Источники формирования финансовых ресурсов предприятия.
Делятся на собственные (уставный капитал, прибыль, амортизация) и заёмные (кредиты, займы, кредиторская задолженность). Их структура зависит от стадии жизненного цикла, отрасли и финансовой стратегии.

2. Финансовые инструменты и их применение.
Это договоры, порождающие финансовые активы у одной стороны и обязательства у другой (акции, облигации, деривативы). Применяются для привлечения капитала, хеджирования рисков и спекулятивных операций.

3. Планирование доходов и расходов: структура и прогнозы.
Включает прогноз выручки, себестоимости, коммерческих и управленческих расходов. Служит основой для бюджетирования и контроля финансовых результатов.

4. Анализ безубыточности: взаимосвязь затрат, выручки и прибыли.
Определяет точку, в которой выручка покрывает все затраты (постоянные и переменные). Используется для оценки чувствительности прибыли к изменению объёма продаж и цен.

5. Финансовая отчётность: российские и международные стандарты.
РСБУ ориентирована на налоговые и регуляторные требования, МСФО — на потребности инвесторов. Основные отличия: в оценке активов, признании доходов и раскрытии информации.

6. Горизонтальный, вертикальный и трендовый анализ.
Горизонтальный сравнивает показатели во времени, вертикальный — определяет структуру статей, трендовый — выявляет долгосрочные тенденции. Все три используются для диагностики динамики и структуры отчётности.

7. Коэффициентный, факторный и системный анализ.
Коэффициентный оценивает соотношение показателей, факторный — влияние отдельных причин на результат, системный — взаимосвязи между элементами. Применяются для глубинной диагностики финансового состояния.

8. Финансовое состояние: содержание и факторы влияния.
Отражает способность предприятия финансировать свою деятельность и своевременно погашать обязательства. Зависит от структуры активов, пассивов, доходов и внешних условий.

9. Ликвидность, платёжеспособность и кредитоспособность.
Ликвидность — способность активов превращаться в деньги, платёжеспособность — возможность погашать долги, кредитоспособность — способность привлекать и обслуживать займы. Все три оцениваются через систему коэффициентов.

10. Финансовая устойчивость: понятие и показатели.
Означает стабильность структуры источников финансирования и независимость от внешних кредиторов. Оценивается коэффициентами автономии, финансового левериджа и обеспеченности оборотных средств.

11. Диагностика банкротства: критерии и индикаторы.
Используются признаки неплатёжеспособности и двухкритериальная модель (коэффициенты текущей ликвидности и обеспеченности собственными средствами). Дополнительно применяются многомерные модели (Альтмана, Бивера).

12. Деловая активность и оборачиваемость активов.
Показывает, насколько эффективно предприятие использует свои ресурсы. Рассчитывается через коэффициенты оборачиваемости запасов, ДЗ, КЗ и всего капитала.

13. Прибыльность и рентабельность: показатели и факторы.
Отражают эффективность использования капитала, активов и продаж. Основные показатели: ROE, ROA, ROS, маржинальность.

14. Факторный анализ прибыли и рентабельности.
Разлагает изменение результата на влияние цен, объёма, себестоимости и структуры продаж. Позволяет выявить резервы роста и управленческие зоны внимания.

15. Капитал и имущество: классификация и структура.
Капитал — источники средств, имущество — их размещение в активах. Классификация проводится по времени использования, форме участия и принадлежности.

16. Чистые активы и чистый оборотный капитал.
Чистые активы — разница между активами и обязательствами, показывают реальную стоимость бизнеса. Чистый оборотный капитал — разница между текущими активами и пассивами, характеризует краткосрочную ликвидность.

17. Управление денежными средствами и ликвидными активами.
Направлено на поддержание баланса между доходностью и платёжеспособностью. Инструменты: кассовый бюджет, контроль остатков, краткосрочные вложения.

18. Кредитная политика и управление дебиторской задолженностью.
Включает условия предоставления отсрочек, сроки оплаты и работу с просрочкой. Цель — ускорение оборачиваемости и снижение риска неплатежей.

19. Оценка эффективности использования оборотных средств.
Рассчитывается через показатели оборачиваемости и длительности одного оборота. Ускорение оборачиваемости высвобождает деньги и снижает потребность в финансировании.

20. Цена капитала: понятие и методы расчёта (WACC).
Средневзвешенная стоимость всех источников финансирования. Используется как ставка дисконтирования при оценке инвестиций и для принятия решений о структуре капитала.

21. Внутренние и внешние источники финансирования.
Внутренние — прибыль, амортизация, продажа активов; внешние — кредиты, займы, эмиссия. Выбор зависит от стоимости, доступности и допустимого уровня риска.

22. Структура капитала: факторы выбора и оптимизация.
Зависит от стоимости источников, отраслевых особенностей, налоговой нагрузки и риск-аппетита менеджмента. Оптимальная структура минимизирует WACC и максимизирует стоимость компании.

23. Эффект финансового и операционного рычага (левериджа).

Операционный рычаг — влияние постоянных затрат на прибыль, финансовый — влияние заёмного капитала. Оба увеличивают доходность, но и повышают риск.

24. Инвестиционные проекты: виды и методы оценки.
Делятся на реальные и финансовые, независимые и взаимосвязанные. Оценка включает расчёт NPV, IRR, PI, срока окупаемости и учёт рисков.

25. Временная стоимость денег: дисконтирование и сложные проценты.
Основа финансовых расчётов — будущие доходы стоят дешевле текущих. Используется для оценки инвестиций, кредитов и долгосрочных контрактов.

26. Показатели эффективности инвестиций (NPV, IRR, срок окупаемости).
NPV — абсолютный прирост стоимости, IRR — максимальная цена капитала, окупаемость — срок возврата вложений. Комплексное использование даёт наиболее полную картину.

27. Дивидендная политика: теории, формы и порядок выплат.
Определяет пропорцию распределения прибыли между дивидендами и реинвестированием. Формы: денежные, имущественные, промежуточные.

28. Долгосрочное финансирование: кредиты, лизинг, облигации.
Кредиты — срочные и целевые, лизинг — аренда с выкупом, облигации — долговые ценные бумаги. Выбор зависит от стоимости, обеспечения и гибкости условий.

29. Финансовые риски: виды, оценка и управление.
Включают рыночные, кредитные, операционные и риски ликвидности. Управление строится на диверсификации, хеджировании, лимитировании и страховании.

30. Финансовые модели и их роль в цифровой экономике.
Представляют собой формализованные описания финансовых процессов. Применяются для прогнозирования, анализа чувствительности, автоматизации решений и интеграции с ERP-системами.

Критерии оценивания зачета с оценкой/экзамена:

Оценка	Критерии оценивания

зачтено	Обучающийся должен: уметь строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса; продемонстрировать прочное, достаточно полное усвоение знаний программного материала; продемонстрировать знание основных теоретических понятий; правильно формулировать определения; последовательно, грамотно и логически стройно изложить теоретический материал; продемонстрировать умения самостоятельной работы с литературой; уметь сделать достаточно обоснованные выводы по излагаемому материалу.
не зачтено	Обучающийся демонстрирует: незнание значительной части программного материала; не владение понятийным аппаратом дисциплины; существенные ошибки при изложении учебного материала; неумение строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса; неумение делать выводы по излагаемому материалу.

Критерии оценивания зачета с оценкой/экзамена:

Оценка	Критерии оценивания
отлично	Выставляется, если обучающимся правильно и полностью раскрыто содержание материала в пределах программы, чётко и правильно даны определения и раскрыто содержание понятий, точно использованы научные и технические термины, в ответе использованы ранее приобретённые теоретические знания, сделаны необходимые выводы и обобщения
хорошо	Выставляется, если обучающимся раскрыто основное содержание материала в пределах программы, даны определения и раскрыто содержание понятий, в ответе использованы ранее приобретённые теоретические знания, сделаны необходимые выводы и обобщения, но присутствуют незначительные нарушения в последовательности изложения, имеются одна-две неточности в содержании ответа
удовлетворительно	Выставляется, если обучающимся содержание учебного материала изложено фрагментарно, не всегда последовательно, не даны определения, не раскрыто содержание понятий, или они изложены с ошибками, допускаются ошибки и неточности в использовании научной терминологии, отсутствуют выводы и обобщения из предыдущего материала, или возможны ошибки в их изложении
неудовлетворительно	Выставляется, если обучающимся основное содержание учебного материала не раскрыто, не даются ответы на основные вопросы, допускаются грубые ошибки в определении понятий, в использовании терминологии, отсутствуют выводы и обобщения

6. МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ДИАГНОСТИЧЕСКОЙ РАБОТЫ

Задания для диагностической работы должны обеспечивать оценку полностью или частично сформированных компетенций. Каждое задание должно быть привязано к тому или иному индикатору сформированности компетенций.

При формировании заданий для диагностической работы необходимо использовать тестовые задания следующих типов:

Тип задания 1. Задания закрытого типа на установление соответствия.

Тип задания 2. Задания закрытого типа на установление последовательности.

Тип задания 3. Задания комбинированного типа, предполагающие выбор одного правильного ответа из предложенных с последующим объяснением своего выбора.

Тип задания 4. Задания комбинированного типа, предполагающие выбор нескольких ответов из предложенных с последующим объяснением своего выбора.

Тип задания 5. Задания открытого типа с развернутым ответом.

Все типы заданий должны быть представлены не менее одного раза.

<table>
<tr><th rowspan="2">№ п/п</th><th rowspan="2">Тема занятия</th><th rowspan="2">Код компетенции</th><th rowspan="2">Индикатор</th><th rowspan="2">Тип задания</th><th colspan="2">Задание</th><th rowspan="2">Уровень освоения компетенции</th></tr>
<tr><th>Вариант 1</th><th>Вариант 2</th></tr>
<tr><td>1</td><td>Тема 1. Основные понятия финансового менеджмента в рыночных условиях</td><td>ПК – 4 Способен разрабатывать и принимать управленческие решения по улучшению качества сервиса и повышению эффективности административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки</td><td>ИПК-4.1 Знать: Критерии оценки качества сервиса и повышения эффективности административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки</td><td>1</td><td>1. Установите соответствие между определением понятия в финансовом менеджменте и его названием.
<table><tr><td></td><td>Определение</td><td></td><td>Термин</td></tr><tr><td>1</td><td>Способность фирмы покрывать долги текущими активами.</td><td>А</td><td>Ликвидность</td></tr><tr><td>2</td><td>Отношение прибыли к затратам.</td><td>Б</td><td>Рентабельность</td></tr><tr><td>3</td><td>Оптимизация издержек на управление и делопроизводство.</td><td>В</td><td>Эффективность управления</td></tr></table>
Ответ:
<table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr></table></td><td>1. Установите соответствие между направлением административно-хозяйственной поддержки и критерием оценки качества сервиса, который оно преимущественно обеспечивает.
<table><tr><td></td><td>Вид поддержки</td><td></td><td>Критерий</td></tr><tr><td>1</td><td>Обновление техники и обеспечение доступа к сети.</td><td>А</td><td>Надежность</td></tr><tr><td>2</td><td>Сокращение маршрутов согласования документов.</td><td>Б</td><td>Скорость</td></tr><tr><td>3</td><td>Внедрение системы электронного документооборотаи снижения расходов на канцелярию.</td><td>В</td><td>Экономичность</td></tr></table></td><td>Базовый (1-3 минуты)</td></tr>
</table>

<table>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>Ключ:<table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td></tr><tr><td>Б</td><td>В</td><td>А</td></tr></table></td><td>Ответ:<table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr></table>Ключи:<table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td></tr><tr><td>Б</td><td>В</td><td>А</td></tr></table></td><td></td></tr>
<tr><td>2</td><td>Тема 1. Основные понятия финансового менеджмента в рыночных условиях</td><td>ПК – 4 Способен разрабатывать и принимать управленческие решения по улучшению качества сервиса и повышению эффективности административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки</td><td>ИПК-4.1 Знать: Критерии оценки качества сервиса и повышения эффективности административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки</td><td>2</td><td>2.Расположите действия в логической последовательности внедрения изменений для ускорения оборачиваемости дебиторской задолженности:
А. Мгновенная передача электронных документов контрагентам через ЭДО.
Б. Снижение срока оплаты счетов покупателями (DSO).
В. Автоматическое выставление документов при нажатии «Отгружено» в учётной системе.
Г. Поступление денег на счёт и снижение потребности в кредитах.
Д. Формирование реестра неоплаченных счетов для работы с дебиторкой

Ответ:<table><tr><td>В</td><td>А</td><td>Д</td><td>Б</td><td>Г</td></tr></table></td><td>2. Установите последовательность действий АХО при планировании закупки оборудования на основе оценки инвестиций:
А. Расчёт NPV и срока окупаемости.
Б. Сбор предложений и определение CAPEX.
В. Запуск проекта при NPV > 0.
Г. Оценка текущего состояния и выявление проблем.
Д. Прогноз экономии на энергии и ремонте.

Ответ:<table><tr><td>Г</td><td>Б</td><td>Д</td><td>А</td><td>В</td></tr></table></td><td>Базовый (1-3 минуты)</td></tr>
<tr><td>3</td><td>Тема 2. Управление капиталом организации</td><td>ПК – 4 Способен разрабатывать и принимать управленческие решения по улучшению</td><td>ИПК-4.1 Знать: Критерии оценки качества сервиса и повышения эффективности административ</td><td>3</td><td>3. Задание 1. Финансовый директор предлагает централизовать закупки офисных расходников — перейти от еженедельных мелких заказов к квартальной закупке у одного поставщика.
Какой критерий качества сервиса АХО имеет наибольшее финансовое значение?</td><td>3. Проект А: СЭД за 2 млн руб., экономия 200 тыс. руб./год. Проект Б: обучение за 100 тыс. руб., доп. выручка 150 тыс. руб./год за счёт ускорения оплат. WACC = 18%, срок 5 лет.
Какой проект выбрать по NPV и почему качество документационной поддержки влияет на стоимость капитала?</td><td>Базовый (1-3 минуты)</td></tr>
</table>

		качества сервиса и повышению эффективности административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки	ной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки		1. Снижение трудоёмкости оформления заказов. 2. Уменьшение количества счетов и авансовых отчётов. 3. Снижение закупочной цены за счёт оптовой скидки. 4. Высвобождение денег при росте остатков на складе. Ключ: 3 Обоснование: Оптовая скидка напрямую снижает себестоимость и увеличивает денежный поток, что важнее косвенных эффектов.	1. Проект А — экономия на бумаге надёжнее. 2. Проект Б — дешевле и быстрее окупается. 3. Проект Б — ускорение оплат снижает потребность в кредитах и уменьшает WACC. 4. Проект А — автоматизация всегда эффективнее обучения. Ответ: 3 Обоснование: Проект Б даёт положительный NPV (≈ +369 тыс. руб.), а ускорение оборачиваемости дебиторки снижает затраты на заёмный капитал.	
4	Тема 2. Управление капиталом организации	ПК – 4 Способен разрабатывать и принимать управленческие решения по улучшению качества сервиса и повышению эффективности административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки	ИПК-4.1 Знать: Критерии оценки качества сервиса и повышения эффективности административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки	4.	4. Какие два критерия качества сервиса АХО непосредственно ускоряют оборачиваемость оборотных средств? 1. Сокращение простоев из-за отсутствия расходников. 2. Бесперебойная работа кондиционеров и освещения. 3. Оптимизация графика закупок для снижения среднего запаса. 4. Эстетичный вид офиса. 5. Оперативная передача правильно оформленных документов в бухгалтерию. Ответы: 1, 3 Обоснование: Сокращение простоев ускоряет производственный цикл, а снижение среднего запаса напрямую повышает оборачиваемость запасов.	4. Какие два показателя качества документационной поддержки способствуют снижению стоимости заёмного капитала? 1. Скорость подготовки документов для банка. 2. Наличие ЭДО и сохранность первичных документов. 3. Регулярное обновление мебели в кабинете финдиректора. 4. Частота корпоративов для сотрудников. 5. Отсутствие ошибок в договорах и счетах-фактурах. Ответы: 1, 2 Обоснование: Быстрая подготовка документов и сохранность первички повышают доверие банков и кредитный рейтинг компании.	Повышенный (3-5 минут)

<table>
<tr>
<td>5</td>
<td>Тема 3. Методы экономической диагностики в управлении финансами</td>
<td>ПК – 4 Способен разрабатывать и принимать управленческие решения по улучшению качества сервиса и повышению эффективности административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки</td>
<td>ИПК-4.1 Знать: Критерии оценки качества сервиса и повышения эффективности административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки</td>
<td>5</td>
<td>5. Рост затрат на документационное обеспечение при одновременном увеличении числа ошибок и возвратов документов свидетельствует о снижении _____ работы службы.

Ответ: Эффективности.
Обоснование: Затраты растут, а качество падает — это классический признак снижения эффективности.</td>
<td>5. Для выявления направления, требующего первоочередных улучшений, в рейтинговой оценке необходимо учитывать не только баллы, но и _____ каждого показателя.

Ответ: Вес
Обоснование: Вес отражает вклад показателя в общий результат и определяет приоритетность улучшений.</td>
<td>Высокий (5-10 минут)</td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td>Тема 3. Методы экономической диагностики в управлении финансами</td>
<td>ПК – 4 Способен разрабатывать и принимать управленческие решения по улучшению качества сервиса и повышению эффективности административной, хозяйственной, документацио</td>
<td>ИПК-4.1 Знать: Критерии оценки качества сервиса и повышения эффективности административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки</td>
<td>1</td>
<td>6. Установите соответствие между критерием качества сервиса и показателем его оценки:

<table>
<tr><td></td><td>Критерий качества</td><td></td><td>Показатель оценки</td></tr>
<tr><td>1</td><td>Оперативность</td><td>А</td><td>Доля положительных отзывов сотрудников и клиентов</td></tr>
<tr><td>2</td><td>Надёжность</td><td>Б</td><td>Соблюдение сроков выполнения заявок и поручений</td></tr>
<tr><td>3</td><td>Клиентоориентированность</td><td>В</td><td>Отсутствие сбоев и повторных обращений по одному вопросу</td></tr>
</table>
</td>
<td>6. Установите соответствие между методом диагностики и его назначением:
<table>
<tr><td></td><td>Метод</td><td></td><td>Назначение</td></tr>
<tr><td>1</td><td>Горизонтальный анализ</td><td>А</td><td>Оценка структуры активов и пассивов</td></tr>
<tr><td>2</td><td>Вертикальный (структурный) анализ</td><td>Б</td><td>Сравнение показателей с прошлыми периодами</td></tr>
<tr><td>3</td><td>Коэффициентный анализ</td><td>В</td><td>Расчёт относительных показателей (ликвидности, рентабельности)</td></tr>
</table>

Ответ:</td>
<td>Базовый (1-3 минуты)</td>
</tr>
</table>

		нной и организационной поддержки			*Ответ:* 1 | 2 | 3 | | | *Ключ:* 1 | 2 | 3 Б | В | А	1 | 2 | 3 | | | *Ключ:* 1 | 2 | 3 Б | А | В	
7	Тема 4. Управление дебиторской и кредиторской задолженностью	ПК – 4 Способен разрабатывать и принимать управленческие решения по улучшению качества сервиса и повышению эффективности административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки	ИПК-4.1 Знать: Критерии оценки качества сервиса и повышения эффективности административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки	2	7. Расположите шаги в правильной хронологической последовательности, отражающей процесс ускорения взыскания дебиторской задолженности благодаря повышению качества документационной поддержки. А. Получение денежных средств на расчетный счет. Б. Своевременное выставление оформленного счета контрагенту. В. Сокращение среднего срока оплаты (DSO) и улучшение ликвидности. Д. Оперативное направление акта сверки и напоминания перед сроком платежа. *Ответ:* Б | Г | А | В	7. Установите правильную последовательность действий административно-хозяйственной службы при управлении кредиторской задолженностью перед поставщиками услуг и товаров. А. Сверка счетов от поставщиков с фактически оказанными услугами. Б. Планирование графика платежей по бюджету закупок. В. Передача в бухгалтерию подтверждения получения услуги/товара для оплаты. Г. Заключение договора с согласованием отсрочки платежа. *Ответ:* Г | Б | А | В	Базовый (1-3 минуты)
8	Тема 4. Управление дебиторской и кредиторско	ПК – 4 Способен разрабатывать и принимать управленческ	ИПК-4.1 Знать: Критерии оценки качества сервиса и	3	8. DSO вырос с 30 до 45 дней. Причина: 40% счетов содержали ошибки, клиенты возвращали их, задерживая оплату на 2 недели. Какое решение даст наибольший эффект по	8. Просрочка перед поставщиком офисных расходников. Причина: хаотичные срочные мелкие закупки отделами по высоким ценам и с предоплатой. Какое изменение в работе АХО эффективно	Базовый (1-3 минуты)

	й задолженностью	ие решения по улучшению качества сервиса и повышению эффективности административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки	повышения эффективности административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки		сокращению DSO? 1. Увеличить штат для ручной проверки. 2. Внедрить автоматическую проверку реквизитов и заполнение документов. 3. Провести разовое обучение сотрудников. 4. Ввести штрафы за ошибки. Ключ: 2 Обоснование: Автоматизация устраняет системную причину ошибок, обеспечивая корректность всех счетов с первого раза.	улучшит управление кредиторской задолженностью? 1. Договориться о цене в обмен на отсрочку 3 дня. 2. Перейти на централизованные ежемесячные закупки через тендер с отсрочкой 30 дней. 3. Взять кредит для погашения текущих долгов. 4. Уволить сотрудников, допускающих просрочки. Ключ: 2 Обоснование: Централизация и консолидация объёмов дают снижение цен и возможность получить отсрочку платежа.	
9	Тема 5. Финансовые модели и оценка финансового риска	ПК – 4 Способен разрабатывать и принимать управленческие решения по улучшению качества сервиса и повышению эффективности административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки	ИПК-4.1 Знать: Критерии оценки качества сервиса и повышения эффективности административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки	4.	9. Какие два критерия эффективности АХО способствуют снижению операционного риска (уменьшению доли постоянных затрат)? 1. Переход с долгосрочной аренды на коворкинг с почасовой оплатой. 2. Установка энергосберегающего оборудования (снижение коммунальных платежей). 3. Долгосрочный договор на клининг с фиксированной оплатой. 4. Аутсорсинг бухгалтерии с фиксированным платежом. 5. Перевод хозперсонала на сдельную оплату. Ответы: 1, 5 Обоснование: Оба варианта трансформируют постоянные затраты в переменные, снижая операционный рычаг.	9. Какие два показателя качества документационной поддержки напрямую снижают кредитный риск компании? 1. Наличие ЭДО с архивацией документов за 5 лет. 2. Регулярное обновление оргтехники в отделе. 3. Отсутствие ошибок в счетах-фактурах и низкий уровень судебных исков. 4. Проведение корпоративных мероприятий для сотрудников. 5. Быстрая подготовка полного пакета документов для банка. Ответы: 3, 5 Обоснование: Отсутствие ошибок снижает судебные риски, а быстрая подготовка документов повышает доверие банка и оперативность получения финансирования.	Повышенный (3-5 минут)
10	Тема 5.	ПК – 4	ИПК-4.1 Знать:	5	10. Отношение маржинальной прибыли к	10. Вероятность дефолта заёмщика,	Высокий

<table>
<tr>
<td></td>
<td>Финансовые модели и оценка финансового риска</td>
<td>Способен разрабатывать и принимать управленческие решения по улучшению качества сервиса и повышению эффективности административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки</td>
<td>Критерии оценки качества сервиса и повышения эффективности административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки</td>
<td></td>
<td>прибыли характеризует чувствительность финансового результата к изменению выручки и называется _____.

Ответ: Леверидж
Обоснование: Леверидж показывает, во сколько раз темп изменения прибыли превышает темп изменения выручки.</td>
<td>оцениваемая банком на основе качества внутренних процессов и документации, называется _____ риском.
Ответ: Кредитным.
Обоснование: Кредитный риск отражает способность компании своевременно и в полном объёме выполнять обязательства перед банком.</td>
<td>(5-10 минут)</td>
</tr>
<tr>
<td>11</td>
<td>Тема 6. Решение о долгосрочном финансировании</td>
<td>ПК – 4 Способен разрабатывать и принимать управленческие решения по улучшению качества сервиса и повышению эффективности административной, хозяйственной, документационной и</td>
<td>ИПК-4.1 Знать: Критерии оценки качества сервиса и повышения эффективности административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки</td>
<td>1.</td>
<td>11. Установите соответствие между источником долгосрочного финансирования и критерием качества работы административной, хозяйственной или документационной службы, который наиболее важен для успешного привлечения или обслуживания данного источника.

<table>
<tr><td></td><td>Источники долгосрочного финансирования</td><td></td><td>Критерии качества поддержки</td></tr>
<tr><td>1</td><td>Эмиссия акций (IPO)</td><td>А</td><td>Своевременная подготовка и подача налоговой и бухгалтерской отчетности для</td></tr>
</table>
</td>
<td>11. Соотнесите этап процесса привлечения долгосрочного финансирования с функцией административной, хозяйственной или документационной поддержки, обеспечивающей качественное выполнение этого этапа.

<table>
<tr><td></td><td>Этапы долгосрочного финансирования</td><td></td><td>Функции служб поддержки</td></tr>
<tr><td>1</td><td>Подготовка бизнес-плана и ТЭО</td><td>А</td><td>Организация встреч с потенциальными инвесторами (бронирование переговорных, встреча гостей)</td></tr>
<tr><td>2</td><td>Due diligence</td><td>Б</td><td>Предоставление</td></tr>
</table>
</td>
<td>Базовый (1-3 минуты)</td>
</tr>
</table>

<table>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>организационной поддержки</td>
<td></td>
<td></td>
<td>
<table>
<tr><td></td><td></td><td></td><td>банков</td></tr>
<tr><td>2</td><td>Долгосрочный банковский кредит</td><td>Б</td><td>Обеспечение сохранности и правильной оценки залогового имущества (здания, оборудование)</td></tr>
<tr><td>3</td><td>Лизинг оборудования</td><td>В</td><td>Качественная подготовка инвестиционного меморандума и презентационных материалов для инвесторов</td></tr>
<tr><td>4</td><td>Нераспределенная прибыль (реинвестирование)</td><td>Г</td><td>Эффективный контроль операционных затрат и выявление резервов экономии</td></tr>
</table>
Ответ:
<table>
<tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td></tr>
<tr><td>В</td><td>А</td><td>Б</td><td>Г</td></tr>
</table>
</td>
<td>
<table>
<tr><td></td><td>(проверка) со стороны инвестора</td><td></td><td>данных о фактических затратах на содержание офиса и оборудования для прогноза денежных потоков</td></tr>
<tr><td>3</td><td>Подписание договоров и юридическое оформление</td><td>В</td><td>Обеспечение сохранности и быстрого доступа к архивам первичных документов за прошлые периоды</td></tr>
<tr><td>4</td><td>Пост-инвестиционный мониторинг</td><td>Г</td><td>Контроль соответствия закупок и расходов утвержденному бюджету инвестиционного проекта</td></tr>
</table>
Ответ:
<table>
<tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td></tr>
<tr><td>Б</td><td>В</td><td>А</td><td>Г</td></tr>
</table>
</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>12</td>
<td>Тема 6. Решение о долгосрочном финансировании</td>
<td>ПК – 4 Способен разрабатывать и принимать управленческие решения по улучшению качества сервиса и повышению эффективности администрати</td>
<td>ИПК-4.1 Знать: Критерии оценки качества сервиса и повышения эффективности административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки</td>
<td>2</td>
<td>12. Расположите шаги в правильной хронологической последовательности, отражающей процесс подготовки компании к привлечению долгосрочного банковского кредита, с акцентом на роль административной, хозяйственной и документационной поддержки.
А. Предоставление банку документов на залоговое имущество
Б. Инвентаризация и оценка имущества для передачи в залог.
В. Получение кредита и контроль целевого использования.
Г. Формирование пакета финансовой</td>
<td>12. Установите правильную последовательность действий при реализации инвестиционного проекта, финансируемого за счет долгосрочного кредита, с акцентом на контроль эффективности административной и хозяйственной поддержки.
А. Ввод объекта в эксплуатацию и передача на обслуживание.
Б. Проведение тендера и выбора подрядчика для строительства/монтажа.
В. Контроль сроков и правильности оформления актов выполненных работ.
Г. Утверждение бюджета проекта и графика финансирования.</td>
<td>Базовый (1-3 минуты)</td>
</tr>
</table>

		вной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки			отчётности за 3 года. *Ответ:* Г | Б | А | В	*Ответ:* Г | Б | В | А	
13	Тема 1. Основные понятия финансового менеджмента в рыночных условиях	ПК -4 Способен разрабатывать и принимать управленческие решения по улучшению качества сервиса и повышению эффективности административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки	ИПК-4.2 Уметь: Разрабатывать и принимать управленческие решения по улучшению качества сервиса и повышению эффективности административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки	3	13. Ежемесячные закупки: 100 000 руб. Раз в полгода: 600 000 руб. Годовой объём — 1 200 000 руб. Скидка — 15% (экономия 180 000 руб./год). Затраты на хранение: 5 000 руб./мес. против 30 000 руб./мес. Какое решение обоснованно с позиции временной стоимости денег? 1. Согласиться — экономия 180 000 руб. в год. 2. Отклонить — заморозка средств на полгода и рост затрат на хранение. 3. Взять кредит под 12% — он ниже скидки 15%. 4. Закупать раз в квартал. Ключ: 2 Обоснование: Заморозка 600 000 руб. на полгода и дополнительные затраты на хранение (150 000 руб.) нивелируют скидку и создают риск кассовых разрывов.	13. Штатные сотрудники: 180 000 руб./мес. (переменные затраты). Аутсорсинг: 150 000 руб./мес. (фиксированные). Прогноз: рост или падение выручки на 20%. Какое решение обоснованно с позиции операционного риска? 1. Передать на аутсорсинг — экономия 360 000 руб./год. 2. Оставить штат — переменные затраты дают гибкость при падении выручки. 3. Передать с переменной оплатой (% от ФОТ). 4. Выбрать самого дешёвого аутсорсера. Ключ: 2 Обоснование: Переменные затраты снижают операционный рычаг, позволяя сокращать расходы при падении выручки, что важнее прямой экономии.	Базовый (1-3 минуты)
14	Тема 1. Основные понятия финансового менеджмен	ПК -4 Способен разрабатывать и принимать управленчес	ИПК-4.2 Уметь: Разрабатывать и принимать управленческие решения	4	14. Предложение: скидка 20% при 100% предоплате и поставке через 3 месяца. Какие два фактора должны быть учтены с позиции альтернативных издержек? 1. Чем больше скидка, тем выгоднее всегда. 2. Доход от депозита под 15% годовых за 3 месяца.	14. Предложение: замена штатных уборщиц (переменные затраты) на аутсорсинг с фиксированной оплатой. Какие два утверждения верно характеризуют финансовые последствия? 1. Аутсорсинг увеличит долю постоянных затрат и операционный рычаг.	Повышенный (3-5 минут)

	та в рыночных условиях	кие решения по улучшению качества сервиса и повышению эффективности административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки	по улучшению качества сервиса и повышению эффективности административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки		3. Риск изменения потребностей за время ожидания. 4. Наличие свободных складских площадей. 5. Желание поставщика получить предоплату. Ответы: 2, 3 Обоснование: Альтернативные издержки включают упущенный доход от депозита и неопределённость потребностей в будущем.	2. При падении выручки легко отказаться от аутсорсера. 3. Фиксированные платежи станут бременем при спаде. 4. Аутсорсинг всегда дешевле. 5. Переменные затраты дают гибкость при снижении объёмов. Ответы: 1, 3 Обоснование: Замена переменных затрат на постоянные повышает операционный рычаг и создаёт дополнительную нагрузку при падении выручки.	
15	Тема 2. Управление капиталом организации	ПК -4 Способен разрабатывать и принимать управленческие решения по улучшению качества сервиса и повышению эффективности административной, хозяйственной, документаци	ИПК-4.2 Уметь: Разрабатывать и принимать управленческие решения по улучшению качества сервиса и повышению эффективности административной, хозяйственной, документационной и	5	15. Рост складских запасов при незначительном увеличении выручки свидетельствует о снижении эффективности использования ресурсов, вложенных в эти активы. Как называется этот вид ресурсов? Ответ: Капитал. Обоснование: Запасы являются частью оборотного капитала, и их неоправданный рост снижает эффективность его использования.	15. Способность компании оперативно и в полном объёме предоставить банку запрашиваемые документы напрямую влияет на оценку риска, связанного с возвратом заёмных средств. Как называется этот вид риска? Ответ: Кредитный. Обоснование: Качество документационной поддержки снижает неопределённость для банка и влияет на условия кредитования.	Высокий (5-10 минут)

		онной и организационной поддержки	организационной поддержки				
16	Тема 2. Управление капиталом организации	ПК -4 Способен разрабатывать и принимать управленческие решения по улучшению качества сервиса и повышению эффективности административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки	ИПК-4.2 Уметь: Разрабатывать и принимать управленческие решения по улучшению качества сервиса и повышению эффективности административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки	3	16. Текущие закупки: 50 пачек × 300 руб. ежемесячно. Предлагаемые: 150 пачек × 270 руб. раз в квартал. Хранение — 5 руб./пачку в месяц. Какова экономия за квартал при переходе на квартальные закупки? А) 0 руб. Б) 2 250 руб. В) 4 125 руб. Г) 6 000 руб. Ключ: В Обоснование: Текущие затраты = 45 750 руб., предлагаемые = 41 625 руб., экономия = 4 125 руб.	16. Выручка — 500 000 руб., переменные затраты — 60%, постоянные (кроме уборки) — 200 000 руб. Штат: 80 000 руб. (можно сократить до 40 000). Аутсорсинг: 70 000 руб. (фиксировано). Выручка падает на 15% (до 425 000 руб.). Какая прибыль будет при варианте со штатными уборщицами (с сокращением)? А) –100 000 руб. Б) –80 000 руб. В) –70 000 руб. Г) –50 000 руб. Ключ: В Обоснование: 425 000 – 255 000 – 200 000 – 40 000 = –70 000 руб.	Базовый (1-3 минуты)
17	Тема 3. Методы экономической диагностики в управлении финансами	ПК -4 Способен разрабатывать и принимать управленческие решения по улучшению качества сервиса и повышению	ИПК-4.2 Уметь: Разрабатывать и принимать управленческие решения по улучшению качества сервиса и повышению эффективност	3	17. Затраты на документационную поддержку выросли на 15% при росте объёма документов всего на 5%. Причина — смена поставщика бумаги и картриджей с ростом цен на 10%. Какое решение наиболее обоснованно? 1. Вернуться к старому поставщику. 2. Провести повторный тендер с учётом качества и пересмотреть нормативы расхода. 3. Увеличить бюджет на документационную поддержку. 4. Ввести штрафы за перерасход. Ключ: 2	17. Оборачиваемость запасов снизилась с 12 до 8 оборотов в год. На складе скопились неиспользуемые остатки, часть материалов портится. Какое решение повысит эффективность использования оборотного капитала? 1. Запретить закупки без согласования с финделом. 2. Внедрить KPI по оборачиваемости и доле неликвидов, перейти на закупки по системе «точно вовремя». 3. Увеличить складские площади. 4. Списать неликвиды на убытки.	Базовый (1-3 минуты)

		эффективности административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки	и административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки		Обоснование: Факторный анализ показал, что причина — удорожание материалов, а не рост объёма, поэтому нужен системный пересмотр закупок и нормативов.	Ключ: 2 Обоснование: Системное решение — введение KPI и переход на закупки по реальным заявкам, что снизит средний остаток и ускорит оборачиваемость.	
18	Тема 3. Методы экономической диагностики в управлении финансами	ПК -4 Способен разрабатывать и принимать управленческие решения по улучшению качества сервиса и повышению эффективности административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки	ИПК-4.2 Уметь: Разрабатывать и принимать управленческие решения по улучшению качества сервиса и повышению эффективности административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки	4	18. Затраты выросли на 42 000 руб.: на 20 000 — за счёт роста объёма документов, на 22 000 — за счёт удорожания обработки (дорогие материалы и рост брака). Какие два решения устранят причины перерасхода? 1. Сократить объём документов. 2. Провести тендер с критерием «цена/качество» и ужесточить нормы расхода. 3. Увеличить бюджет документационной службы. 4. Внедрить автоматическую проверку документов для снижения брака. Ответы: 2, 4 Обоснование: Первое решение устраняет причину удорожания материалов, второе — причину роста брака и повторных распечаток.	18. Коэффициент текущей ликвидности снизился с 2,0 до 1,5 из-за роста кредиторской задолженности: административная служба несвоевременно передаёт счета, хозяйственная — не контролирует потребление ресурсов. Какие два решения улучшат ликвидность? 1. Взять кредит для погашения долгов. 2. Внедрить регламент документооборота со сроками передачи счетов. 3. Установить лимиты потребления ресурсов и ввести KPI. 4. Уволить руководителя административной службы. Ответы: 2, 3 Обоснование: Регламент устраняет задержки в оплате, лимиты и KPI снижают перерасход ресурсов и величину счетов.	Повышенный (3-5 минут)
19	Тема 4. Управление дебиторской	ПК -4 Способен разрабатыват	ИПК-4.2 Уметь: Разрабатывать	5	19. Задержка выставления счетов и ошибки в реквизитах приводят к росту срока оплаты клиентами, что увеличивает период оборота	19. Хаотичные платежи и отсутствие графика расчётов с поставщиками приводят к росту просроченной _____ задолженности.	Высокий (5-10 минут)

	и кредиторской задолженностью	ь и принимать управленческие решения по улучшению качества сервиса и повышению эффективности административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки	и принимать управленческие решения по улучшению качества сервиса и повышению эффективности административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки		_____ задолженности. Ответ: Дебиторской. Обоснование: Дебиторская задолженность — это средства, которые должны клиенты, а задержки документов напрямую удлиняют срок их возврата.	 Ответ: Кредиторской. Обоснование: Кредиторская задолженность — это долги компании перед поставщиками, а системные просрочки разрушают доверие и условия поставок.	
20	Тема 4. Управление дебиторской и кредиторской задолженностью	ПК -4 Способен разрабатывать и принимать управленческие решения по улучшению качества сервиса и повышению эффективности административной, хозяйственной, документационной и организационной	ИПК-4.2 Уметь: Разрабатывать и принимать управленческие решения по улучшению качества сервиса и повышению эффективности административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки	3	20. Поставщик А: цена 100 000 руб., 100% предоплата. Поставщик Б: цена 110 000 руб., отсрочка 30 дней, но документы задерживаются на 10 дней. Ставка финансирования — 1,67% в месяц. Какое решение выгоднее с учётом затрат на финансирование? А) Поставщик А — затраты на финансирование 1 670 руб. Б) Поставщик Б — переплата 10 000 руб., но экономия на финансировании. В) Поставщик А — экономия 8 330 руб. Г) Поставщик Б — выгоднее из-за отсрочки. Ключ: А Обоснование: 100 000 × 1,67% = 1 670 руб., что значительно ниже переплаты 10 000 руб. у поставщика Б.	20. Сейчас счета выставляются на 8-й день, оплата — через 5 дней (DSO = 13 дней). Новый стандарт: выставление в день услуги (DSO = 6 дней). Среднемесячная выручка — 3 000 000 руб., ставка — 1,25% в месяц. Премия за внедрение — 30 000 руб. Каков чистый экономический эффект в первый месяц? А) +8 750 руб. Б) –21 250 руб. В) +30 000 руб. Г) –8 750 руб. Ключ: Б Обоснование: Экономия = 700 000 × 1,25% = 8 750 руб., премия = 30 000 руб., итого –21 250 руб.	Базовый (1-3 минуты)

		поддержки					
21	Тема 5. Финансовые модели и оценка финансового риска	ПК -4 Способен разрабатывать и принимать управленческие решения по улучшению качества сервиса и повышению эффективности административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки	ИПК-4.2 Уметь: Разрабатывать и принимать управленческие решения по улучшению качества сервиса и повышению эффективности административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки	*3*	21. Задание 1. Рост обращений приводит к задержкам в выдаче запчастей и оформлении заявок. Вариант А: создать допотдел (постоянные затраты +15%). Вариант Б: аутсорсинг с оплатой по факту (переменные затраты +10% от выручки). Какой вариант снижает финансовый риск при сезонном спаде? А) Вариант А — постоянные затраты дают стабильность. Б) Вариант Б — переменные затраты снижают операционный рычаг. В) Вариант А — рост маржинальности. Г) Вариант Б — увеличение постоянных затрат. Ключ: Б Обоснование: Переменные затраты при спаде снижаются, что уменьшает финансовый риск и сохраняет гибкость.	21. Сценарий А: полная автоматизация за 6 мес., инвестиции 4 млн руб., окупаемость 18 мес., но возможны сбои 2 мес. и рост DSO на 10–15 дней. Сценарий Б: поэтапное внедрение за 12 мес., инвестиции 5,5 млн руб., окупаемость 24 мес., риски сбоев минимальны. Какой сценарий выбрать с точки зрения риска и качества сервиса? А) Сценарий А — быстрее окупается. Б) Сценарий Б — минимизирует сбои и сохраняет качество сервиса. В) Сценарий А — дешевле. Г) Сценарий Б — быстрее внедряется. Ключ: Б Обоснование: Поэтапное внедрение с параллельной работой снижает риск сбоев и сохраняет качество обслуживания клиентов.	Базовый (1-3 минуты)
22	Тема 5. Финансовые модели и оценка финансового риска	ПК -4 Способен разрабатывать и принимать управленческие решения по улучшению качества сервиса и повышению эффективности	ИПК-4.2 Уметь: Разрабатывать и принимать управленческие решения по улучшению качества сервиса и повышению эффективности административной,	*4.*	22. Новый премиальный сервис убыточен при загрузке ниже 40% из-за высоких фиксированных затрат на административный блок. Какие два решения снизят финансовый риск, сохранив качество сервиса? 1. Нанять штатных администраторов на полный день. 2. Перевести администраторов на сдельную оплату. 3. Заключить договор на документационную поддержку по факту. 4. Закупить хозтовары на 6 месяцев вперёд.	22. DSO вырос с 35 до 52 дней из-за задержек в выставлении счетов и отсутствия контроля оплат. Какие два решения снизят риск кассового разрыва и улучшат сервис? 1. Ввести 100% предоплату для всех клиентов. 2. Установить KPI: выставление счетов в день услуги. 3. Внедрить автоматические напоминания об оплате за 3 дня. 4. Сократить штат административного отдела.	Повышенный (3-5 минут)

		административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки	хозяйственной, документационной и организационной поддержки		Ответы: 2, 3 Обоснование: Оба варианта переводят фиксированные затраты в переменные, привязывая расходы к фактическому объёму услуг.	Ответы: 2, 3 Обоснование: Ускорение выставления счетов и автоматические напоминания сокращают DSO, не ухудшая отношения с клиентами.	
23	Тема 6. Решение о долгосрочном финансировании	ПК -4 Способен разрабатывать и принимать управленческие решения по улучшению качества сервиса и повышению эффективности административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки	ИПК-4.2 Уметь: Разрабатывать и принимать управленческие решения по улучшению качества сервиса и повышению эффективности административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки	5	23. Привлечение банковского кредита увеличивает финансовую нагрузку на компанию за счёт регулярных платежей, которые относятся к категории _____ затрат. Ответ: Постоянных. Обоснование: Процентные платежи по кредиту не зависят от объёма выручки и должны уплачиваться в любом случае.	23. Способность компании своевременно и в полном объёме выполнять долговые обязательства перед банком называется её _____. Ответ: Платёжеспособностью. Обоснование: Платёжеспособность отражает наличие ресурсов для погашения долговых обязательств в установленные сроки.	Высокий (5-10 минут)
24	Тема 6. Решение о долгосрочном финансировании	ПК -4 Способен разрабатывать и принимать управленческие решения по	ИПК-4.2 Уметь: Разрабатывать и принимать управленческие решения по улучшению	3.	24. Стоимость 5 автомобилей — 3 000 000 руб. Кредит: взнос 600 000 руб., платеж 85 000 руб./мес. × 60 мес. = 5 100 000 руб., итого 5 700 000 руб. Лизинг: взнос 0 руб., платеж 95 000 руб./мес. × 60 мес. = 5 700 000 руб., выкуп 30 000 руб., итого 5 730 000 руб. Какой вариант выгоднее с учётом административной нагрузки?	24. Стоимость склада — 8 000 000 руб. Ипотека: взнос 3 000 000 руб., платеж 78 000 руб./мес. × 120 мес. = 9 360 000 руб., итого 12 360 000 руб. Аренда: обеспечительный платёж 200 000 руб., платеж 65 000 руб./мес. × 120 мес. = 7 800 000 руб., итого 7 800 000 руб. (без учёта возврата обеспечения). Какой вариант выгоднее с учётом	Базовый (1-3 минуты)

		улучшению качества сервиса и повышению эффективности административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки	качества сервиса и повышению эффективности административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки		А) Кредит — дешевле на 30 000 руб. Б) Лизинг — дороже на 30 000 руб., но меньше нагрузка на бухгалтерию. В) Кредит — выше административная нагрузка. Г) Лизинг — экономия 600 000 руб. Ключ: Б Обоснование: При сопоставимых затратах лизинг снижает документационную нагрузку на административный отдел.	хозяйственной поддержки? А) Ипотека — склад остаётся в собственности. Б) Аренда — дешевле на 4,56 млн руб. и снижает административную нагрузку. В) Ипотека — ниже ежемесячный платёж. Г) Аренда — выше первоначальные затраты. Ключ: Б Обоснование: Аренда значительно дешевле и освобождает от затрат на содержание и учёт помещения.	

Критерии оценивания диагностической работы:

Оценка	Критерии оценивания
отлично	от 90 до 100 % правильно выполненных заданий
хорошо	от 70 до 89 % правильно выполненных заданий
удовлетворительно	от 50 до 69 % правильно выполненных заданий
неудовлетворительно	менее 50 % правильно выполненных заданий