

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) «ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Уровень высшего образования: бакалавриат

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) подготовки: Менеджмент (по функциональным направлениям)

Квалификация (степень) выпускника: бакалавр

Формы обучения: очная, очно-заочная

Год набора (приема на обучение): 2026

Срок получения образования: Очная форма обучения – 4 года
Очно-заочная форма обучения – 4 года 6 месяца(-ев)

Объем: в зачетных единицах: 4 з.е.
в академических часах: 144 ак.ч.

г. Самара, 2026

Разработчики:

Гунько Н. Н.

Рабочая программа дисциплины (модуля) составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки от 12.08.2020 № 970, с учетом трудовых функций профессиональных стандартов: "Специалист по процессному управлению", утвержден приказом Минтруда России от 17.04.2018 № 248н; "Специалист по управлению рисками", утвержден приказом Минтруда России от 18.04.2025 № 264н; "Специалист по работе с инвестиционными проектами", утвержден приказом Минтруда России от 23.09.2024 № 497н; "Бизнес-аналитик", утвержден приказом Минтруда России от 22.11.2023 № 821н.

Согласование и утверждение

№	Подразделение или коллегиальный орган	Ответственное лицо	ФИО	Виза	Дата, протокол (при наличии)
1	Институт менеджмента	Заведующий кафедрой, руководитель подразделения, реализующего ОП	Трошина Е. П.	Рассмотрено	27.05.2026, № 7

1. Цель и задачи освоения дисциплины (модуля)

Цель освоения дисциплины - формирование результатов обучения, обеспечивающих достижение планируемых результатов освоения образовательной программы.

Задачи изучения дисциплины:

- Освоить методы оценки экономической эффективности инвестиционных проектов (NPV, IRR, DPBP, WACC), изучить подходы к обоснованию структуры источников финансирования с учётом стоимости привлекаемого капитала, научиться проводить анализ чувствительности проектных показателей к изменению внешних и внутренних факторов, а также оценивать влияние выбранных инвестиционных решений на долгосрочную финансовую устойчивость организации.;
- Изучить методики экспресс-анализа финансового состояния по данным бухгалтерской отчётности (ликвидность, оборачиваемость, рентабельность), освоить инструменты управления дебиторской задолженностью, запасами и денежными потоками, научиться выявлять «узкие места» в операционном цикле и разрабатывать обоснованные рекомендации по оптимизации оборотных активов, сокращению кассовых разрывов и повышению эффективности использования ресурсов.;
- Освоить методы финансового прогнозирования (включая модель «процент от продаж»), изучить процедуры формирования бюджета доходов и расходов, бюджета движения денежных средств и прогнозного баланса, научиться проводить сценарный анализ и оценивать влияние макроэкономических факторов (инфляция, ставки, спрос) на финансовые результаты. Также овладеть навыками разработки антикризисных корректирующих мероприятий для обеспечения целевых показателей рентабельности и платёжеспособности..

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Компетенции, индикаторы и результаты обучения

ПК-1 Способен выявлять бизнес-проблемы, обосновывать решения и обеспечивать проведение изменений в организации

ПК-1.1 Выявляет бизнес-проблемы, формирует возможные решения на основе разработанных целевых показателей

Знать:

ПК-1.1/Зн1 Методы финансового анализа, критерии оценки эффективности решений (NPV, IRR, ROI); подходы к выявлению бизнес-проблем (недостаток ликвидности, долговая нагрузка, падение рентабельности); принципы бюджетирования и оценки ресурсных ограничений; основы коммуникаций с заинтересованными сторонами.

Уметь:

ПК-1.1/Ум1 Анализ отчётности и выявление причин финансовых проблем; обосновывание управленческие решения с использованием количественных моделей; прогнозирование последствия изменений и оценивать альтернативы; адаптация финансовых аргументов для разных групп стейкхолдеров.

Владеть:

ПК-1.1/Нв1 Построение финансовых моделей и сценариев; расчёт ключевых показателей эффективности и их интерпретации; подготовка финансовых обоснований и отчётов для принятия решений; защита предлагаемых решений перед руководством и инвесторами.

ПК-1.2 Проводит анализ и обосновывает выбор решений, обеспечивает проведение организационных изменений

Знать:

ПК-1.2/Зн1 Методы финансового и управленческого анализа для оценки текущего состояния и выявления зон изменений; критерии и показатели эффективности решений (экономическая добавленная стоимость, срок окупаемости, рентабельность); подходы к управлению организационными изменениями (модели Коттера, ADKAR) и их финансовое обеспечение; инструменты оценки ресурсных ограничений и рисков при внедрении изменений.

Уметь:

ПК-1.2/Ум1 Анализ альтернативных сценариев и обоснование выбора оптимального решения; разработка финансовых моделей для прогнозирования последствий изменений (рост, оптимизация, реструктуризация); формирование плана реализации изменений с учётом бюджетных и временных ограничений; аргументация предлагаемых решений перед заинтересованными сторонами.

Владеть:

ПК-1.2/Нв1 Навыками сбора и обработки данных для сравнительного анализа вариантов решений; навыками построения моделей и оценки чувствительности результатов к ключевым факторам; навыками составления дорожных карт изменений и контроля их финансового исполнения; навыками подготовки презентационных материалов и защиты управленческих решений.

ПК-3 Способен разрабатывать инвестиционный проект и формировать экспертное заключение о возможности его реализации

ПК-3.1 Разрабатывает инвестиционные проекты, составляет бизнес-планы, бюджеты всех типов, проводит расчеты технико-экономических и финансовых показателей для принятия управленческих решений

Знать:

ПК-3.1/Зн1 Методы оценки инвестиционных проектов (NPV, IRR, PI, срок окупаемости, дисконтированные потоки); структура и требования к бизнес-плану (разделы, финансовый план, расчет потребности в финансировании); принципы формирования всех видов бюджетов (операционные, инвестиционные, финансовые, БДДС, БДР, прогнозный баланс); методики расчёта технико-экономических показателей (рентабельность, фондоотдача, точка безубыточности, оборачиваемость).

Уметь:

ПК-3.1/Ум1 Разработка финансовой модели инвестиционного проекта с учётом источников финансирования; составление бизнес-плана с обоснованием целевых показателей и сценарным анализом; формирование бюджетов всех типов, увязывание их между собой и проверка на сбалансированность; расчет и интерпретация технико-экономических показателей для выбора оптимального решения.

Владеть:

ПК-3.1/Нв1 Построение инвестиционных моделей в табличных редакторах (Excel) с расчетами эффективности; подготовка разделов бизнес-плана (резюме, анализ рынка, производственный и финансовый план); составление и корректировка бюджетов, контроля их исполнения; презентация и защита инвестиционных проектов и бизнес-планов перед стейкхолдерами.

ПК-3.2 Формирует экспертное заключение о возможности реализации инвестиционного проекта в современных условиях

Знать:

ПК-3.2/Зн1 Методы оценки инвестиционной эффективности (NPV, IRR, PI, срок окупаемости) и их применимость в условиях нестабильности; подходы к учёту инфляционных ожиданий, валютных рисков, изменения ключевой ставки и санкционных ограничений; критерии оценки влияния внешней среды (политические, экономические, технологические факторы); требования к структуре и содержанию экспертного заключения по инвестиционному проекту.

Уметь:

ПК-3.2/Ум1 Проведение комплексного анализа проектных данных с учётом современных рыночных условий и макроэкономического прогноза; оценка рисков проекта (количественно и качественно) и разработка сценария развития (базовый, пессимистичный, оптимистичный); сопоставление альтернативных инвестиционных решений и обоснование вывода о целесообразности реализации; учет текущих регуляторных и финансовых ограничений (доступность кредитов, ликвидность, государственные меры поддержки).

Владеть:

ПК-3.2/Нв1 Построение финансовой модели проекта с встроенными допущениями по ключевым переменным; проведение анализа чувствительности и стресс-тестирования проекта; оформление структурированного экспертного заключения с аргументированными выводами и рекомендациями; представление заключения заинтересованным сторонам (инвесторы, кредиторы, руководство) с обоснованием рисков и перспектив.

3. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина (модуль) «Финансовый менеджмент» относится к формируемой участниками образовательных отношений части образовательной программы и изучается в семестре(ах):
Очная форма обучения - 5, Очно-заочная форма обучения - 5.

В процессе изучения дисциплины студент готовится к решению типов задач профессиональной деятельности, предусмотренных ФГОС ВО и образовательной программой.

Компетенция	Предшествующие дисциплины	Последующие дисциплины
ПК-1 - Способен выявлять бизнес-проблемы, обосновывать решения и обеспечивать проведение изменений в организации		

ПК-1.1 Выявляет бизнес-проблемы, формирует возможные решения на основе разработанных целевых показателей	Консультационный проект, Корпоративное управление, Организационное поведение, Поведенческий маркетинг, Управление затратами и себестоимостью, Управление изменениями	Антикризисное управление, Бережливое производство и управление качеством, Выполнение и защита выпускной квалификационной работы, Деловая игра: проектное управление виртуальной организацией, Деловая игра: проектное управление организацией, Консультационный проект, Корпоративное управление, Международные аспекты финансовых расчетов, Международный менеджмент, Организационное поведение, Поведенческий маркетинг, Проектирование стартапа, Производственная практика: преддипломная практика, Производственная практика: технологическая (проектно-технологическая) практика, Стартап-менеджмент, Стратегический менеджмент и моделирование бизнеса, Управление затратами и себестоимостью, Управление изменениями, Управление инновационным развитием компании, Управление конкурентоспособностью и качеством, Управление собственностью, Устойчивое развитие бизнеса, Финансовые аспекты реорганизации бизнеса, Ценообразование, Экономическая и финансовая безопасность
--	--	---

ПК-1.2 Проводит анализ и обосновывает выбор решений, обеспечивает проведение организационных изменений	Консультационный проект, Корпоративное управление, Организационное поведение, Поведенческий маркетинг, Управление затратами и себестоимостью, Управление изменениями	Антикризисное управление, Бережливое производство и управление качеством, Выполнение и защита выпускной квалификационной работы, Деловая игра: проектное управление виртуальной организацией, Деловая игра: проектное управление организацией, Консультационный проект, Конфликтология, Корпоративное управление, Международные аспекты финансовых расчетов, Международный менеджмент, Организационное поведение, Поведенческий маркетинг, Проектирование стартапа, Производственная практика: преддипломная практика, Производственная практика: технологическая (проектно-технологическая) практика, Стартап-менеджмент, Стратегический менеджмент и моделирование бизнеса, Управление затратами и себестоимостью, Управление изменениями, Управление инновационным развитием компании, Управление конкурентоспособностью и качеством, Управление собственностью, Устойчивое развитие бизнеса, Финансовые аспекты реорганизации бизнеса, Ценообразование, Экономическая и финансовая безопасность
ПК-3 - Способен разрабатывать инвестиционный проект и формировать экспертное заключение о возможности его реализации		
ПК-3.1 Разрабатывает инвестиционные проекты, составляет бизнес-планы, бюджеты всех типов, проводит расчеты технико-экономических и финансовых показателей для принятия управленческих решений	Бизнес-планирование, Консультационный проект	Бизнес-планирование, Внутрифирменное бюджетирование, Выполнение и защита выпускной квалификационной работы, Инвестиционный анализ, Консультационный проект, Корпоративные финансы, Оценка стоимости бизнеса, Производственная практика: преддипломная практика, Производственная практика: технологическая (проектно-технологическая) практика

ПК-3.2 Формирует экспертное заключение о возможности реализации инвестиционного проекта в современных условиях	Бизнес-планирование, Консультационный проект	Бизнес-планирование, Внутрифирменное бюджетирование, Выполнение и защита выпускной квалификационной работы, Инвестиционный анализ, Консультационный проект, Оценка стоимости бизнеса, Производственная практика: преддипломная практика, Производственная практика: технологическая (проектно-технологическая) практика
--	--	---

4. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы

Очная форма обучения

Период обучения	Общая трудоемкость (часы)	Общая трудоемкость (ЗЕТ)	Контактная работа (часы, всего)	Лекционные занятия (часы)	Практические занятия (часы)	Групповая контактная работа (часы)	Индивидуальная контактная работа (часы)	Самостоятельная работа (часы)	Промежуточная аттестация
Пятый семестр	144	4	72	36	36	2	0,3	35,7	Экзамен
Всего	144	4	72	36	36	2	0,3	35,7	34

Очно-заочная форма обучения

Период обучения	Общая трудоемкость (часы)	Общая трудоемкость (ЗЕТ)	Контактная работа (часы, всего)	Лекционные занятия (часы)	Практические занятия (часы)	Групповая контактная работа (часы)	Индивидуальная контактная работа (часы)	Самостоятельная работа (часы)	Промежуточная аттестация
Пятый семестр	144	4	4	2	2	2	0,3	103,7	Экзамен
Всего	144	4	4	2	2	2	0,3	103,7	34

5. Содержание дисциплины (модуля)

5.1. Разделы, темы дисциплины и виды занятий

(часы промежуточной аттестации не указываются)

Очная форма обучения

		занятия	занятия	ная работа
--	--	---------	---------	------------

Наименование раздела, темы	Всего	Лекционные з	Практические	Самостоятель
Раздел 1. Основы финансового менеджмента и управление финансовыми ресурсами и результатами	110	36	36	35,7
Тема 1.1. Содержание и структура финансового менеджмента	7	2	2	2
Тема 1.2. Разновидности финансового менеджмента	6	2	2	2
Тема 1.3. Элементы финансового менеджмента	6	2	2	2
Тема 1.4. Структура финансового механизма и управление им	6	2	2	2
Тема 1.5. Финансовое управление в компании. Контроллинг.	6	2	2	2
Тема 1.6. Информационная база финансового менеджмента	6	2	2	2
Тема 1.7. Основные финансовые отчеты	6	2	2	2
Тема 1.8. Ликвидность и платежеспособность	6	2	2	2
Тема 1.9. Финансовая устойчивость. Риски.	6	2	2	2
Тема 1.10. Управление денежными средствами	6	2	2	2
Тема 1.11. Управление оборотным капиталом	6	2	2	2
Тема 1.12. Управление запасами	6	2	2	2
Тема 1.13. Работа с кредиторской задолженностью	6	2	2	2
Тема 1.14. Управление дебиторской задолженностью	6	2	2	2
Тема 1.15. Управление прибылью	6	2	2	2
Тема 1.16. Точка безубыточности. Запас финансовой прочности. Операционный рычаг Рентабельность.	7	2	2	2
Тема 1.17. Инвестиционные решения	6	2	2	2
Тема 1.18. Отчетность для собственника	6	2	2	1,7

Очно-заочная форма обучения

Наименование раздела, темы	Всего	Лекционные занятия	Практические занятия	Самостоятельная работа
Раздел 1. Основы финансового менеджмента и управление финансовыми ресурсами и результатами	110	2	2	103,7
Тема 1.1. Содержание и структура финансового менеджмента	8	2	2	4
Тема 1.2. Разновидности финансового менеджмента	6			6
Тема 1.3. Элементы финансового менеджмента	6			6
Тема 1.4. Структура финансового механизма и управление им	6			6
Тема 1.5. Финансовое управление в компании. Контроллинг.	6			6
Тема 1.6. Информационная база финансового менеджмента	6			6
Тема 1.7. Основные финансовые отчеты	6			6
Тема 1.8. Ликвидность и платежеспособность	6			6
Тема 1.9. Финансовая устойчивость. Риски.	6			6
Тема 1.10. Управление денежными средствами	6			6
Тема 1.11. Управление оборотным капиталом	6			6
Тема 1.12. Управление запасами	6			6
Тема 1.13. Работа с кредиторской задолженностью	6			6
Тема 1.14. Управление дебиторской задолженностью	6			6
Тема 1.15. Управление прибылью	6			6
Тема 1.16. Точка безубыточности. Запас финансовой прочности. Операционный рычаг Рентабельность.	6			6
Тема 1.17. Инвестиционные решения	6			6
Тема 1.18. Отчетность для собственника	6			3,7

5.2. Контрольные мероприятия по дисциплине

Вид контроля	Форма контроля/Оценочное средство
Текущий контроль	Тестирование
Промежуточная аттестация	Экзамен

№ п/п	Наименование раздела	Вид контроля/ используемые оценочные материалы	
		Текущий	Промежут. аттестация
1	Основы финансового менеджмента и управление финансовыми ресурсами и результатами	Тестирование	Экзамен

6. Оценочные материалы текущего контроля

1. Основы финансового менеджмента и управление финансовыми ресурсами и результатами Тестирование

№ п/п	Содержание вопроса		Компетенция
		Правильный ответ (ключ ответа)	
1	Компания столкнулась с кассовым разрывом из-за роста оборота дебиторской задолженности с 45 до 75 дней. Отдел продаж наращивает выручку за счёт длинных отсрочек. Какое действие является первым шагом для выявления бизнес-проблемы и последующего обоснованного решения, прежде чем запускать изменения? 1. Установить лимит отсрочки 30 дней для всех клиентов. 2. Провести факторный анализ дебиторской задолженности в разрезе клиентских сегментов, сроков просрочки и маржинальности. 3. Взять кредит для покрытия разрыва. 4. Передать просрочку коллекторам.	Провести факторный анализ дебиторской задолженности в разрезе клиентских сегментов, сроков просрочки и маржинальности. Обоснование: Именно факторный анализ позволяет выявить бизнес-проблему структурно: понять, какие клиенты создают основные риски и какую прибыль они приносят. Без этого невозможно обосновать решение – например, дифференцировать кредитную политику или ввести скидки за раннюю оплату. Остальные варианты – это тактические меры, которые не решают корневую причину и не обеспечивают проведение изменений системно, так как могут разрушить выручку без понимания последствий.	ПК-1
2	100 млн руб. на три проекта: А (NPV 15 млн, срок 4 года), Б (NPV 18 млн, срок 5 лет), В (NPV 20 млн, срок 6 лет). Руководство склоняется к проекту В, но финансовый директор опасается рисков. Какое управленческое действие позволит обосновать решение с учётом рисков и обеспечить проведение изменений в инвестиционной стратегии на долгосрочную перспективу? 1. Выбрать проект В по максимальному NPV. 2. Выбрать проект А по минимальному сроку окупаемости. 3. Провести сценарный анализ и оценку чувствительности, выбрать проект с лучшим соотношением риск/доходность (например, Б). 4. Разделить бюджет поровну между проектами.	Провести сценарный анализ и оценку чувствительности, выбрать проект с лучшим соотношением риск/доходность (например, Б). Обоснование: Использование сценарного анализа – это способ обосновать решение не по одному критерию, а с учётом волатильности денежных потоков. Такой подход позволяет выявить бизнес-проблему	ПК-1
3	В компании внедряют бюджетирование, но руководители отделов завышают расходы и занижают доходы, боясь наказания за невыполнение. Какое действие наиболее эффективно для обеспечения проведения изменений в процессе планирования и формирования достоверных бюджетов, а также для обоснования решений по мотивации? 1. Ужесточить контроль и ввести штрафы за отклонения. 2. Внедрить гибкое бюджетирование, обучить руководителей, увязать бонусы с точностью прогнозов. 3. Централизовать планирование в финансовом отделе. 4. Отложить внедрение на год.		ПК-1

	Ответ: Внедрить гибкое бюджетирование, обучить руководителей, увязать бонусы с точностью прогнозов. Обоснование: Данный вариант обосновывает решение через смену системы мотивации – она стимулирует реалистичные оценки, а не наказание. Это позволяет выявить бизнес-проблему (страх руководителей перед жёсткими планами) и устранить её. Обучение и вовлечение линейных менеджеров – ключевой фактор, чтобы обеспечить проведение изменений в культуре планирования, в отличие от приказов или централизации, которые только усиливают саботаж.	
4	Компания с высокой долей постоянных затрат (70% в структуре себестоимости) столкнулась со снижением спроса на 15%. Прибыль упала на 40%, возникла угроза убытков. Руководство думает о сокращении персонала и аренды, но это болезненные меры. Какое аналитическое и управленческое действие позволит выявить бизнес-проблему высокой чувствительности прибыли к объемам, обосновать решение по трансформации операционной модели и обеспечить проведение изменений, минимизируя социальные последствия? 1. Немедленно сократить 20% персонала и пересмотреть арендные договоры. 2. Рассчитать точку безубыточности, запас финансовой прочности и коэффициент операционного рычага; предложить программу диверсификации (новые рынки, услуги) и временный перевод части сотрудников на неполный день с сохранением соцпакета, а также пересмотреть арендные ставки путём переговоров. 3. Повысить цены на продукцию, чтобы компенсировать падение объёмов. 4. Взять кредит для покрытия убытков и надеяться на восстановление спроса. Ответ: Рассчитать точку безубыточности, запас финансовой прочности и коэффициент операционного рычага; предложить программу диверсификации (новые рынки, услуги) и временный перевод части сотрудников на неполный день с сохранением соцпакета, а также пересмотреть арендные ставки путём переговоров. Обоснование: Расчёт операционного рычага помогает выявить бизнес-проблему – чрезмерную зависимость от объёмов продаж. Обоснованное решение – не панические сокращения, а поиск альтернатив (диверсификация, гибкие формы занятости), чтобы снизить постоянные расходы постепенно. Переговоры по аренде – не разрушительный шаг. Это обеспечивает проведение изменений с минимальными социальными потерями и сохраняет кадровый потенциал для роста, в отличие от резких сокращений или пассивного кредитования.	ПК-1
5	Компания розничной торговли имеет ярко выраженную сезонность: пик продаж в декабре, спад – в январе-феврале. В прошлом году в феврале возник кассовый разрыв, пришлось экстренно брать дорогой овердрафт. В этом году отдел продаж прогнозирует рост выручки на 10%, но закупки уже сделаны. Какое действие в области финансового прогнозирования и управления ликвидностью позволит выявить бизнес-проблему сезонного разрыва, обосновать решение по финансированию и обеспечить проведение изменений в процедуре планирования денежных потоков? 1. Заключение договора с банком на овердрафт с лимитом, покрывающим максимум разрыва. 2. Разработать 12-месячный кассовый план (бюджет движения денежных средств) с ежемесячной детализацией, предусмотреть создание резерва ликвидности в пиковые месяцы и договориться с поставщиками о рассрочке на первые кварталы. 3. Сократить закупки в сезон, чтобы не создавать запасы. 4. Взять долгосрочный кредит на весь год, чтобы иметь запас наличности. Ответ: Разработать 12-месячный кассовый план (бюджет движения денежных средств) с ежемесячной детализацией, предусмотреть создание резерва ликвидности в пиковые месяцы и договориться с поставщиками о рассрочке на первые кварталы. Обоснование: Кассовый план – основной инструмент, чтобы выявить бизнес-проблему (точные месяцы разрыва и его масштаб). На основе плана можно обосновать решение – использовать собственные накопления в пик продаж, перенести платежи поставщикам, и лишь затем привлечь овердрафт как резерв. Это обеспечивает проведение изменений в культуре планирования, превращая реактивное управление в проактивное. Овердрафт без плана (вариант 1) не снижает стоимость финансирования, а долгосрочный кредит (4) дорог и неэффективен.	ПК-1
6	Соотнесите показатель операционного анализа с управленческим решением, которое помогает выявить бизнес-проблему в структуре затрат, обосновать решение по оптимизации и обеспечить проведение изменений в модели бизнеса. Показатель/ситуация А. Высокий операционный рычаг, падение продаж на 10% ведёт к падению прибыли на 30% Б. Низкий запас финансовой прочности ($ZFP < 10\%$) В. Высокая доля переменных затрат, но низкая рентабельность из-за высоких расходов на закупку сырья Г. Постоянные затраты растут быстрее выручки, что снижает операционную прибыль Решение 1. Переход на частичный аутсорсинг части постоянных расходов (например, логистики) и гибкий график работы персонала 2. Разработка плана диверсификации ассортимента и выхода на новые рынки, чтобы увеличить выручку и расширить зону безубыточности 3. Пересмотр условий с поставщиками, заключение долгосрочных контрактов с фиксацией цен, переход на взаимозаменяемые материалы 4. Внедрение системы «Бережливое производство» и контроль за накладными расходами с делегированием бюджетной ответственности линейным менеджерам	ПК-1

	Ответ: А → 1, Б → 2, В → 3, Г → 4. Обоснование: Высокий DOL (А) – выявляем бизнес-проблему – зависимость от объемов. Решение – снизить постоянные затраты через аутсорсинг – это обоснованное решение, меняющее структуру затрат. Низкий запас прочности (Б) – угроза банкротства при спаде; диверсификация увеличивает выручку – это стратегическое изменение. Высокие переменные затраты (В) – работа с поставщиками, чтобы снизить себестоимость – прямое обоснованное решение. Рост постоянных затрат (Г) – проблема управления накладными расходами; внедрение бережливого производства и делегирование ответственности – это обеспечивает проведение изменений в культуре контроля затрат.	
7	Установите соответствие между ситуацией на рынке / ожиданиями акционеров и действием финансового менеджера, которое позволит выявить бизнес-проблемы в восприятии стоимости компании, обосновать решение по распределению прибыли и обеспечить проведение изменений в дивидендной стратегии. Ситуация: А. Компания получила разовый крупный доход (от продажи актива), акционеры требуют его раздать Б. Акции компании торгуются с дисконтом к чистой стоимости активов В. Конкуренты повысили дивиденды, аналитики ожидают аналогичного шага от компании Г. У компании высокий свободный денежный поток, но низкие возможности для реинвестирования Действие финансового менеджера 1. Объявить о программе обратного выкупа акций (buyback) вместо разовых дивидендов, чтобы не создавать обязательств 2. Повысить регулярный дивиденд на небольшую величину, но сопровождать развёрнутым комментарием о стабильности бизнеса 3. Выплатить специальный (разовый) дивиденд и чётко обозначить его нерегулярный характер в пресс-релизе 4. Увеличить долю дивидендных выплат до 60% чистой прибыли, но только при условии сохранения долговой нагрузки ниже целевого уровня	ПК-1
	Ответ: А → 3, Б → 1, В → 2, Г → 4 Обоснование: Разовый доход (А) – нужно выявить бизнес-проблему – акционеры могут посчитать это повторяющимся трендом, поэтому обоснованное решение – специальный дивиденд с чётким пояснением, что обеспечивает проведение изменений в коммуникации (управление ожиданиями). Дисконт к NAV (Б) – сигнал, что рынок не доверяет управлению активами; buyback повышает стоимость акций – это обоснованное решение. Ожидания конкурентов (В) – нельзя резко повышать, если нет уверенности; небольшое повышение с пояснением – лучший способ обеспечить проведение изменений без риска разочарования в будущем. Высокий свободный денежный поток (Г) – позволяет увеличить дивиденды, но необходимо контролировать долг, чтобы не потерять финансовую гибкость – это и есть обоснованное решение с учётом долгосрочных целей.	
8	Установите соответствие между бизнес-ситуацией и наиболее адекватным финансовым инструментом / действием, которое позволит выявить корневую проблему, обосновать решение и обеспечить устойчивое изменение в кредитной политике. Ситуация: А. Рост просроченной дебиторской задолженности при стабильном объёме продаж Б. Клиенты жалуются на жёсткие условия оплаты, а конкуренты дают отсрочку 60 дней В. Кассовый разрыв возникает каждый месяц в середине цикла Г. Отдел продаж торгует условиями в ущерб финансовым показателям компании Решение: 1. Внедрение факторинга без регресса 2. Проведение ABC-анализа дебиторов и дифференциация сроков оплаты в зависимости от категории клиента и маржинальности 3. Переход на систему динамического дисконтирования (dynamic discounting) с ранним платежом 4. Разработка матрицы ответственности: финансовый контролёр утверждает отсрочку для каждого крупного клиента	ПК-1
	Ответ: А → 2, Б → 3, В → 1, Г → 4. Обоснование: Каждое соответствие нацелено на выявление бизнес-проблемы – причин роста просрочки (А) через сегментацию, а не через общее ужесточение (только так можно обосновать дифференцированное решение). Для проблемы Б обоснованное решение – не просто догнать конкурентов, а внедрить скидки за раннюю оплату (это сохраняет выручку и снижает риск). Проблема В – классический кассовый разрыв – требует изменения источника финансирования (факторинг), а не кредита, что обеспечивает проведение изменений без наращивания долга. Проблема Г решается через регламент – это структурное изменение, которое встраивает финансовую логику в коммерческие процессы.	

9	Расположите в правильной последовательности шаги по принятию решения о продаже или закрытии убыточного бизнес-направления, чтобы выявить бизнес-проблемы в его операционной модели, обосновать альтернативы (продажа, санация, ликвидация) и обеспечить проведение изменений в организационной структуре и кадровой политике. А. Провести углублённый анализ рентабельности сегмента (маржинальный анализ, постоянные и переменные затраты, распределение накладных расходов). Б. Сопоставить ликвидационную стоимость активов и потенциальную цену продажи бизнеса с текущей приведённой стоимостью будущих денежных потоков. В. Оценить влияние закрытия на смежные подразделения (потери синергии, загрузка мощностей, кадровые риски). Г. Разработать план поэтапного выхода (сроки, уведомление контрагентов, социальные гарантии для сотрудников) и коммуникационную стратегию. Д. Подготовить обоснованное предложение для совета директоров с рекомендацией по одному из вариантов (реструктурировать, продать, закрыть).	ПК-1
10	Расположите в правильной последовательности шаги по решению о привлечении заёмного финансирования, чтобы выявить бизнес-проблемы текущей структуры капитала, обосновать оптимальное сочетание собственных и заёмных средств и обеспечить проведение изменений в финансовой политике компании. А. Рассчитать эффект финансового рычага и коэффициент покрытия процентов при различных вариантах долговой нагрузки. Б. Сравнить условия банков (ставки, ковенанты, сроки) и альтернативные источники (облигации, лизинг, факторинг). В. Проанализировать текущую структуру капитала, стоимость собственного и заёмного капитала (WACC). Г. Подготовить презентацию для совета директоров с рекомендацией по целевой структуре капитала и графиком привлечения. Д. Провести стресс-тестирование денежного потока на случай ухудшения рыночной конъюнктуры и роста процентных ставок.	ПК-1
11	Компания заметила, что при росте продаж на 15% потребность в финансировании оборотных средств выросла на 25%. Финансовый директор подозревает, что проблема в замедлении оборота одного из элементов оборотных активов. Какой показатель необходимо рассчитать в первую очередь, чтобы выявить корневую проблему? Компания заметила, что при росте продаж на 15% потребность в финансировании оборотных средств выросла на 25%. Финансовый директор подозревает, что проблема в замедлении оборота одного из элементов оборотных активов. Какой показатель необходимо рассчитать в первую очередь, чтобы выявить корневую проблему?	ПК-1
12	Инвестиционный проект требует 10 млн руб., прогнозируемые ежегодные поступления — 2,5 млн руб. в течение 6 лет. Ставка дисконтирования — 12%. Рассчитайте дисконтированный срок окупаемости (DPP) в годах с точностью до одного десятичного знака. Инвестиционный проект требует 10 млн руб., прогнозируемые ежегодные поступления — 2,5 млн руб. в течение 6 лет. Ставка дисконтирования — 12%. Рассчитайте дисконтированный срок окупаемости (DPP) в годах с точностью до одного десятичного знака.	ПК-1
13	В отчёте о финансовых результатах постоянные затраты составляют 40% от выручки, переменные — 45%, операционная прибыль — 15%. При падении выручки на 10% операционная прибыль упала на 25%. Рассчитайте силу воздействия операционного рычага (DOL). В отчёте о финансовых результатах постоянные затраты составляют 40% от выручки, переменные — 45%, операционная прибыль — 15%. При падении выручки на 10% операционная прибыль упала на 25%. Рассчитайте силу воздействия операционного рычага (DOL).	ПК-1

14	При проведении план-факт анализа выяснилось, что отклонение по выручке составило +8%, а по маржинальному доходу – только +2%. Это означает, что рост выручки обеспечен за счёт ... (одно слово – что изменилось?) При проведении план-факт анализа выяснилось, что отклонение по выручке составило +8%, а по маржинальному доходу – только +2%. Это означает, что рост выручки обеспечен за счёт ... (одно слово – что изменилось?)	ПК-1
	Ответ: Цен (или «повышения цен») Обоснование: так как объёмы выросли бы пропорционально увеличили маржинальный доход, а если маржинальность упала, значит снизились цены или выросли переменные затраты. Если выручка выросла, а маржинальный доход не пропорционален, значит, выросли переменные затраты на единицу или снизилась цена.	
15	Убыточное подразделение приносит отрицательный маржинальный доход, но покрывает часть постоянных расходов компании. При принятии решения о закрытии подразделения финансовый менеджер должен сравнить его ликвидационную стоимость с величиной ... ? Убыточное подразделение приносит отрицательный маржинальный доход, но покрывает часть постоянных расходов компании. При принятии решения о закрытии подразделения финансовый менеджер должен сравнить его ликвидационную стоимость с величиной ... ?	ПК-1
	Ответ: Постоянных затрат (или «непокрытых постоянных затрат») Обоснование: при закрытии исчезает маржинальный доход, но постоянные расходы могут сохраниться, поэтому нужно сравнить потери маржинального дохода с экономией постоянных затрат	
16	Инвестиционный проект рассчитан на 4 года. Совокупные капитальные затраты – 30 млн руб. Ежегодный чистый денежный поток – 10 млн руб. Ставка дисконтирования – 12%. Рассчитайте чистую приведённую стоимость (NPV) проекта и на основе этого дайте экспертное заключение о его реализации. 1. NPV $\approx$ 0,4 млн руб. – проект следует принять, так как он создаёт небольшую, но положительную стоимость. 2. NPV $\approx$ -1,2 млн руб. – проект следует отклонить, так как он уничтожает стоимость. 3. NPV $\approx$ 1,8 млн руб. – проект приемлем. 4. NPV $\approx$ -0,8 млн руб. – проект не окупается.	ПК-3
	Ответ: 1. NPV $\approx$ 0,4 млн руб. – проект следует принять, так как он создаёт небольшую, но положительную стоимость. Обоснование: Расчёт: $PV = 10 * (1 - (1+0,12)^{-4})/0,12 = 10 * 3,0373 = 30,373$; $NPV = 30,373 - 30 = 0,373 \approx 0,4$ млн руб. При формировании экспертного заключения ключевым критерием является знак и величина NPV. Положительное значение (даже небольшое) говорит о том, что проект создаёт дополнительную стоимость для акционеров сверх требуемой доходности. Таким образом, проект может быть рекомендован к реализации при условии, что риски находятся в допустимых пределах. Вариант 2, 3 и 4 содержат неверные расчёты. Экспертное заключение должно быть осторожным, но позитивным, с указанием на небольшой запас прочности и необходимость мониторинга ключевых параметров.	
17	В инвестиционном проекте предусмотрено, что через 3 года может потребоваться дополнительное вложение 5 млн руб. в зависимости от рыночной ситуации. В базовом сценарии это вложение не требуется, но в оптимистическом – даёт дополнительный прирост денежных потоков. Какой метод оценки лучше всего применить для учёта такой возможности при разработке инвестиционного проекта? 1. Стандартный NPV с фиксированными денежными потоками. 2. Дерево решений (дерево вариантов) или метод реальных опционов. 3. Увеличить ставку дисконтирования на 2% для учёта неопределённости. 4. Игнорировать дополнительное вложение, так как оно необязательно.	ПК-3
	Ответ: Дерево решений (дерево вариантов) или метод реальных опционов. Обоснование: Возможность отложить или изменить инвестиции в будущем – это реальный опцион, который добавляет стоимость проекту. При разработке инвестиционного проекта такие управленческие гибкости не учитываются стандартным дисконтированием, но могут быть оценены через дерево решений или модель реальных опционов. Это позволяет сформировать экспертное заключение более точно, отражая ценность возможности выбора. Вариант 1 – игнорирует опционную стоимость, вариант 3 – грубая корректировка, не дающая точной оценки, вариант 4 – упускает потенциальную выгоду.	
18	Эксперт анализирует инвестиционный проект и видит, что его NPV положителен, но индекс рентабельности (PI) равен 1,02. Какое экспертное заключение наиболее обоснованно, учитывая, что компания имеет ограниченный бюджет и рассматривает несколько проектов? 1. Проект следует отклонить, так как PI близок к 1, что означает незначительный запас прочности. 2. Проект следует принять, так как $PI > 1$ и $NPV > 0$. 3. Проект следует принять только в случае, если нет других альтернатив с более высоким PI. 4. Проект следует модифицировать, увеличив инвестиции, чтобы повысить PI.	ПК-3

	Ответ: Проект следует принять только в случае, если нет других альтернатив с более высоким PI. Обоснование: При формировании экспертного заключения для независимых проектов достаточно критерия $NPV > 0$. Однако при ограниченном бюджете (рационаровании капитала) решающим становится индекс рентабельности (PI), который показывает отдачу на каждый вложенный рубль. $PI = 1,02$ означает, что проект лишь незначительно превышает требуемую доходность, и при наличии других проектов с более высоким PI он может быть отклонён. Эксперт должен рекомендовать проект только при отсутствии более эффективных альтернатив. Вариант 1 – слишком жёсткий, так как проект всё же создаёт стоимость, вариант 2 – не учитывает бюджетные ограничения, вариант 4 – не имеет смысла, так как увеличение инвестиций не гарантирует роста PI.	
19	При расчёте денежных потоков инвестиционного проекта учтены: амортизация, изменение оборотного капитала, проценты по кредитам, налог на прибыль. Какой из перечисленных элементов не должен включаться в денежный поток от операционной деятельности проекта при формировании экспертного заключения? 1. Амортизация. 2. Изменение чистого оборотного капитала. 3. Проценты по кредитам. 4. Налог на прибыль. Ответ: Проценты по кредитам. Обоснование: При разработке инвестиционного проекта денежный поток от операционной деятельности рассчитывается как посленалоговая операционная прибыль плюс амортизация, скорректированная на изменение оборотного капитала. Проценты по кредитам исключаются из операционного денежного потока, так как они уже учтены в ставке дисконтирования (WACC), которая включает стоимость заёмного капитала. Включение процентов в денежный поток привело бы к двойному счёту. Амортизация включается как неденежный расход, уменьшающий налогооблагаемую прибыль, но сама по себе не является оттоком. Изменение оборотного капитала и налог являются реальными денежными потоками. Поэтому вариант 3 – единственно верный.	ПК-3
20	Инвестиционный проект предполагает замену устаревшего оборудования. Старое оборудование полностью самортизировано, но может быть продано на вторичном рынке за 2 млн руб. Новое оборудование стоит 20 млн руб., срок службы – 5 лет. В расчётах денежных потоков учтена амортизация нового оборудования. Как следует учесть продажу старого оборудования при разработке инвестиционного проекта и формировании экспертного заключения? 1. Не учитывать, так как это неденежный доход. 2. Включить как дополнительный денежный приток в начальный период, но уменьшить на налог с прибыли от продажи, если она превышает остаточную стоимость. 3. Включить как уменьшение инвестиционных затрат на новое оборудование. 4. Распределить по годам пропорционально сроку службы нового оборудования. Ответ: Включить как дополнительный денежный приток в начальный период, но уменьшить на налог с прибыли от продажи, если она превышает остаточную стоимость. Обоснование: В инвестиционном анализе продажа старого актива порождает реальный денежный приток, который должен быть учтён при расчёте чистых инвестиционных затрат. Однако, если цена продажи превышает остаточную (балансовую) стоимость, возникает налогооблагаемая прибыль, которая уменьшает чистый денежный поток. Таким образом, корректный учёт требует включения выручки от продажи за вычетом налога. Это позволяет сформировать экспертное заключение на основе реальных денежных потоков, а не бухгалтерских прибылей. Вариант 1 ошибочен, так как это денежный поток; вариант 3 неверен, так как продажа старого – отдельный поток, а не прямое уменьшение затрат на новое; вариант 4 противоречит принципу единовременного получения дохода.	ПК-3
21	Установите соответствие между этапом разработки инвестиционного проекта и его содержанием, чтобы обеспечить логичную последовательность действий при формировании экспертного заключения. Этап: А. Предынвестиционный анализ Б. Разработка бизнес-плана В. Оценка эффективности и рисков Г. Постинвестиционный контроль Содержание: 1. Детальное планирование ресурсов, сроков, бюджетов, назначение ответственных 2. Мониторинг фактических показателей, сравнение с планом, корректировка 3. Сбор маркетинговой, технической, правовой информации, оценка осуществимости 4. Расчёт NPV, IRR, DPP, анализ чувствительности, стресс-тестирование Ответ: А → 3, Б → 1, В → 4, Г → 2. Обоснование: Для разработки инвестиционного проекта необходима чёткая последовательность: сначала предынвестиционный анализ (А) даёт базу для обоснования, затем бизнес-план (Б) формализует стратегию, далее оценка эффективности и рисков (В) – основа для экспертного заключения, и наконец постинвестиционный контроль (Г) обеспечивает обратную связь. Неправильное смещение этапов ведёт к необоснованным выводам.	ПК-3

22	Соотнесите показатель эффективности инвестиционного проекта с его интерпретацией для экспертного заключения. Показатель: А. Чистая приведённая стоимость (NPV) Б. Внутренняя норма доходности (IRR) В. Индекс рентабельности (PI) Г. Простой срок окупаемости (PP) Интерпретация 1. Показывает, сколько лет требуется для возврата вложенных средств без учёта дисконта 2. При положительном значении проект создаёт стоимость, при отрицательном – уничтожает 3. Ставка, при которой $NPV = 0$; проект приемлем, если превышает стоимость капитала 4. Отношение приведённой стоимости доходов к инвестициям; >1 – проект эффективен	ПК-3
23	Установите соответствие между видом денежного потока инвестиционного проекта и правилом его включения в расчёт при разработке проекта. Денежный поток (А–Г) А. Амортизация Б. Изменение чистого оборотного капитала В. Затраты на приобретение оборудования Г. Проценты по кредиту Правило учёта (1–4) 1. Включается как отток в периоде приобретения актив 2. Включается как приток в конце проекта (высвобождение), но не в операционных потоках 3. Включается в операционный денежный поток как неденежная статья, увеличивающая поток за счёт налогового щита 4. Не включается в операционный поток, так как учтён в ставке дисконтирования (WACC)	ПК-3
24	Бюджет капиталовложений ограничен 50 млн руб., но есть 6 проектов с положительным NPV. Эксперту необходимо сформировать оптимальный портфель. Установите правильную последовательность действий эксперта для формирования портфеля проектов и соответствующего заключения. А. Рассчитать индекс рентабельности ($PI = NPV / \text{Инвестиции}$) для каждого проекта. Б. Отсеять проекты с отрицательным NPV и не соответствующие стратегии. В. Отобрать комбинацию проектов с максимальным суммарным NPV в рамках бюджетного ограничения (используя ранжирование по PI). Г. Проверить наличие взаимоисключающих проектов и скорректировать комбинацию. Д. Сформировать экспертное заключение с перечнем отобранных проектов, суммарным NPV и обоснованием отказа от оставшихся.	ПК-3
25	Инвестиционный проект включает возможность расширения через 2 года, если рынок покажет рост. Эксперт должен корректно оценить эту опционную стоимость. Установите правильную последовательность этапов оценки проекта с реальным опционом. А. Рассчитать стоимость реального опциона (например, по модели Блэка-Шоулза или биномиальной модели). Б. Идентифицировать наличие управленческой гибкости (опцион на расширение, отсрочку, выход). В. Определить базовую NPV проекта без учёта опциона (пассивное управление). Г. Рассчитать скорректированную NPV проекта с учётом опциона ($NPV + \text{стоимость опциона}$). Д. В экспертном заключении отразить, что проект имеет дополнительную ценность за счёт гибкости, и рекомендовать его с учётом этой премии.	ПК-3

26	Базовая NPV = 5 млн руб., опцион на расширение добавляет 3 млн с вероятностью 60%. Оцените скорректированную NPV (млн руб.). Базовая NPV = 5 млн руб., опцион на расширение добавляет 3 млн с вероятностью 60%. Оцените скорректированную NPV (млн руб.).		ПК-3
	Ответ:	6,8 Обоснование: Ожидаемая добавленная стоимость опциона = $3 \times 0,6 = 1,8$; итого $5 + 1,8 = 6,8$.	
27	WACC компании = 10%, новый проект в отрасли с $\beta = 1,4$, безрисковая ставка 5%, рыночная премия 6%. Какую ставку дисконтирования использовать (в %)? WACC компании = 10%, новый проект в отрасли с $\beta = 1,4$, безрисковая ставка 5%, рыночная премия 6%. Какую ставку дисконтирования использовать (в %)?		ПК-3
	Ответ:	13,4 Обоснование: По модели CAPM: $5\% + 1,4 \times 6\% = 13,4\%$	
28	Проект требует 20 млн руб. Денежные потоки: 6, 8, 10, 12 млн руб. Ставка 10%. Рассчитайте дисконтированный срок окупаемости (DPP) в годах с точностью до 0,1. Укладывается ли в 3 года? Проект требует 20 млн руб. Денежные потоки: 6, 8, 10, 12 млн руб. Ставка 10%. Рассчитайте дисконтированный срок окупаемости (DPP) в годах с точностью до 0,1. Укладывается ли в 3 года?		ПК-3
	Ответ:	3,1 (не укладывается) Обоснование: Накопленный дисконтированный поток за 3 года $\approx 19,58$, остаток 0,42, доля 4-го года = $0,42 / 8,20 \approx 0,05$, итого $3,05 \approx 3,1 > 3$.	
29	Проект требует 50 млн руб. Денежные потоки по годам: 15, 20, 25, 30 млн руб. Ставка дисконтирования – 12%. Рассчитайте NPV (млн руб., с точностью до 0,1). Проект требует 50 млн руб. Денежные потоки по годам: 15, 20, 25, 30 млн руб. Ставка дисконтирования – 12%. Рассчитайте NPV (млн руб., с точностью до 0,1).		ПК-3
	Ответ:	16,2 Обоснование: Приведённая стоимость потоков = $15/1,12 + 20/1,12^2 + 25/1,12^3 + 30/1,12^4 \approx 66,2$; $NPV = 66,2 - 50 = 16,2$.	
30	Проект с инвестициями 10 млн руб. и ежегодными поступлениями 3,5 млн руб. в течение 4 лет. Определите IRR (в %, целое число). Проект с инвестициями 10 млн руб. и ежегодными поступлениями 3,5 млн руб. в течение 4 лет. Определите IRR (в %, целое число).		ПК-3
	Ответ:	15 Обоснование: При 15% коэффициент аннуитета для 4 лет равен 2,855; $3,5 \times 2,855 \approx 10,0$, значит $IRR \approx 15\%$.	

7. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Экзамен пятый семестр - очная, очно-заочная

№ п/п	Содержание вопроса		Компетенция
	Правильный ответ (ключ ответа)		
1	Какие управленческие решения могут быть приняты при высокой доле постоянных затрат в структуре себестоимости и снижении объёмов продаж? Как обосновать выбор между сокращением персонала и диверсификацией? Какие управленческие решения могут быть приняты при высокой доле постоянных затрат в структуре себестоимости и снижении объёмов продаж? Как обосновать выбор между сокращением персонала и диверсификацией?		ПК-1
	Ответ:	При высоком операционном рычаге снижение выручки резко обрушивает прибыль, поэтому решения должны быть направлены либо на снижение постоянных затрат (перевод части сотрудников на аутсорсинг, гибкий график, пересмотр арендных договоров), либо на увеличение выручки (выход на новые рынки, диверсификация ассортимента). Выбор обосновывается расчётом точки безубыточности и прогнозом долгосрочного спроса: если спад временный, то сокращение персонала неэффективно из-за высоких затрат на найм в будущем, и тогда предпочтительнее диверсификация или временные меры (неполный рабочий день). В экспертном заключении важно показать, как каждое решение влияет на запас финансовой прочности и стратегические цели компании.	
2	Объясните, как план-факт анализ помогает выявить неэффективность операционной деятельности, и опишите алгоритм корректирующих действий. Объясните, как план-факт анализ помогает выявить неэффективность операционной деятельности, и опишите алгоритм корректирующих действий.		ПК-1
	Ответ:	План-факт анализ сопоставляет фактические показатели с плановыми по каждой статье и центру ответственности, выделяя контролируемые и неконтролируемые отклонения, что позволяет локализовать проблемные зоны – например, перерасход материалов или падение производительности. Алгоритм действий включает: сбор фактических данных, классификацию отклонений, углублённый анализ причин (опросы, проверка нормативов), разработку мер по устранению корневых причин (изменение технологии, пересмотр цен поставщиков) и корректировку планов на оставшийся период. Завершающий этап – согласование корректировок с ответственными менеджерами, чтобы они приняли новые целевые показатели.	
3	Опишите типичные признаки проблем с управлением дебиторской задолженностью и предложите последовательность действий для их решения. Опишите типичные признаки проблем с управлением дебиторской задолженностью и предложите последовательность действий для их решения.		ПК-1

	Ответ: Признаками проблем являются рост среднего периода оборота дебиторской задолженности, увеличение доли просроченных платежей старше 90 дней и возникновение кассовых разрывов при сохранении объёмов продаж. Для решения необходимо провести ABC-анализ клиентов по сумме задолженности и срокам, пересмотреть кредитную политику (дифференцировать условия для разных категорий), внедрить систему автоматических напоминаний и факторинг для рискованных контрактов. Ключевое изменение – согласование новых правил с отделом продаж и включение показателей оборачиваемости дебиторки в их KPI.	
4	Какие шаги необходимо предпринять, чтобы внедрить систему бюджетирования в компании, где ранее планы составлялись эпизодически, и как преодолеть сопротивление руководителей подразделений? Какие шаги необходимо предпринять, чтобы внедрить систему бюджетирования в компании, где ранее планы составлялись эпизодически, и как преодолеть сопротивление руководителей подразделений? Ответ: Первым шагом является анализ текущих плановых документов и обучение руководителей основам бюджетного управления, чтобы они видели в бюджете инструмент, а не угрозу. Затем выделяются центры финансовой ответственности, разрабатывается регламент с чёткими формами и сроками, запускается пилотный проект на одном подразделении для отладки процедур. Преодолеть сопротивление помогает привязка бонусов не к жёсткому выполнению плана, а к точности прогнозов и качеству план-факт анализа, а также внедрение скользящего бюджетирования, снижающего страх перед неисполнимыми цифрами.	ПК-1
5	Какие управленческие решения могут быть приняты при высокой доле постоянных затрат в структуре себестоимости и снижении объёмов продаж? Как обосновать выбор между сокращением персонала и диверсификацией? Какие управленческие решения могут быть приняты при высокой доле постоянных затрат в структуре себестоимости и снижении объёмов продаж? Как обосновать выбор между сокращением персонала и диверсификацией? Ответ: При высоком операционном рычаге снижение выручки резко обрушивает прибыль, поэтому решения должны быть направлены либо на снижение постоянных затрат (перевод части сотрудников на аутсорсинг, гибкий график, пересмотр арендных договоров), либо на увеличение выручки (выход на новые рынки, диверсификация ассортимента). Выбор обосновывается расчётом точки безубыточности и прогнозом долгосрочного спроса: если спад временный, то сокращение персонала неэффективно из-за высоких затрат на найм в будущем, и тогда предпочтительнее диверсификация или временные меры (неполный рабочий день). В экспертном заключении важно показать, как каждое решение влияет на запас финансовой прочности и стратегические цели компании.	ПК-1
6	Как учитывается инфляция при разработке инвестиционного проекта? Поясните разницу между номинальным и реальным подходами. Как учитывается инфляция при разработке инвестиционного проекта? Поясните разницу между номинальным и реальным подходами. Ответ: Инфляция может быть учтена двумя способами: либо все денежные потоки и ставка дисконтирования выражаются в номинальных величинах (с учётом инфляции), либо в реальных (без учёта инфляции), при этом важно сохранять их согласованность. Номинальный подход проще, так как большинство прогнозов даются в текущих ценах, но он требует прогноза темпов инфляции по каждой статье затрат и выручки. Реальный подход удобен для долгосрочных проектов, но требует корректного пересчёта ставки дисконтирования по формуле Фишера, иначе оценка будет искажена.	ПК-3
7	Опишите, как изменение структуры финансирования (соотношения собственных и заёмных средств) влияет на ставку дисконтирования и, соответственно, на оценку инвестиционного проекта. Опишите, как изменение структуры финансирования (соотношения собственных и заёмных средств) влияет на ставку дисконтирования и, соответственно, на оценку инвестиционного проекта. Ответ: Увеличение доли заёмного капитала при прочих равных условиях снижает средневзвешенную стоимость капитала (WACC) благодаря налоговому щиту по процентам, что повышает NPV проекта. Однако при этом растёт финансовый риск, что увеличивает бета-коэффициент собственного капитала и требуемую доходность акционеров, поэтому WACC имеет U-образную форму. При разработке проекта важно использовать целевую структуру капитала компании, а не фактическую, чтобы оценка отражала долгосрочную политику, а не случайные изменения.	ПК-3
8	Как учитываются альтернативные издержки и невозвратные затраты при расчёте денежных потоков инвестиционного проекта? Обоснуйте необходимость их корректного учёта. Как учитываются альтернативные издержки и невозвратные затраты при расчёте денежных потоков инвестиционного проекта? Обоснуйте необходимость их корректного учёта. Ответ: Альтернативные издержки (например, упущенная арендная плата от использования собственного склада) включаются в денежные потоки как реальные оттоки, потому что они отражают потерю дохода от иного использования ресурсов. Невозвратные затраты (уже произведённые расходы на исследования или маркетинг) полностью игнорируются, так как они не зависят от текущего решения и не влияют на будущие денежные потоки. Корректное разделение этих статей предотвращает завышение привлекательности проекта и обеспечивает объективность экспертного заключения.	ПК-3
9	Объясните, как анализ чувствительности и сценарный анализ помогают оценить риски инвестиционного проекта. Приведите примеры ключевых переменных для такого анализа. Объясните, как анализ чувствительности и сценарный анализ помогают оценить риски инвестиционного проекта. Приведите примеры ключевых переменных для такого анализа.	ПК-3

	Ответ: Анализ чувствительности показывает, насколько изменится NPV проекта при изменении одной ключевой переменной (например, цены, объема продаж или стоимости сырья), что позволяет выявить наиболее критичные факторы. Сценарный анализ оценивает NPV при одновременном изменении нескольких переменных в оптимистичном, базовом и пессимистичном сценариях, давая представление о разбросе возможных исходов. Эти методы помогают количественно оценить риск и принять решение о необходимости страхования, резервирования или поиска альтернативных поставщиков.	
10	Опишите логику расчёта чистой приведённой стоимости (NPV) и объясните, почему этот критерий считается основным при принятии инвестиционных решений. Опишите логику расчёта чистой приведённой стоимости (NPV) и объясните, почему этот критерий считается основным при принятии инвестиционных решений. Ответ: NPV рассчитывается как разница между приведённой стоимостью будущих денежных потоков и первоначальными инвестициями, при этом все потоки дисконтируются по ставке, отражающей риск проекта. Этот критерий считается основным, потому что он показывает абсолютный прирост стоимости компании для акционеров и учитывает временную стоимость денег на протяжении всего жизненного цикла проекта. В отличие от относительных показателей, NPV позволяет корректно сравнивать проекты разного масштаба и выбирать те, которые максимизируют благосостояние владельцев.	ПК-3

7.1. Уровни овладения

Компетенция: ПК-1 Способен выявлять бизнес-проблемы, обосновывать решения и обеспечивать проведение изменений в организации.

Индикатор достижения компетенции: ПК-1.1 Выявляет бизнес-проблемы, формирует возможные решения на основе разработанных целевых показателей.

Уровень	Характеристика	Оценка в баллах
Повышенный	Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	81-100
Базовый	Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	61-80
Пороговый	Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях.	41-60
Ниже порогового	Компетенция не освоена	0-40

Индикатор достижения компетенции: ПК-1.2 Проводит анализ и обосновывает выбор решений, обеспечивает проведение организационных изменений.

Уровень	Характеристика	Оценка в баллах
Повышенный	Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	81-100
Базовый	Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	61-80

Пороговый	Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях.	41-60
Ниже порогового	Компетенция не освоена	0-40

Компетенция: ПК-3 Способен разрабатывать инвестиционный проект и формировать экспертное заключение о возможности его реализации.

Индикатор достижения компетенции: ПК-3.1 Разрабатывает инвестиционные проекты, составляет бизнес-планы, бюджеты всех типов, проводит расчеты технико-экономических и финансовых показателей для принятия управленческих решений.

Уровень	Характеристика	Оценка в баллах
Повышенный	Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	81-100
Базовый	Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	61-80
Пороговый	Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях.	41-60
Ниже порогового	Компетенция не освоена	0-40

Индикатор достижения компетенции: ПК-3.2 Формирует экспертное заключение о возможности реализации инвестиционного проекта в современных условиях.

Уровень	Характеристика	Оценка в баллах
Повышенный	Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	81-100
Базовый	Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	61-80
Пороговый	Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях.	41-60
Ниже порогового	Компетенция не освоена	0-40

8. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины

8.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы

Основная литература

1. Финансовый менеджмент: учебник для вузов / Г. Поляк, И. Я. Лукасевич, А. П. Пантелеев, В. А. Половников. - 5-е изд. - Москва: Юрайт, 2026. - 358 с - 978-5-534-18205-7. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/582835> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке
2. Лукасевич, И. Я. Финансовый менеджмент: учебник и практикум для вузов / И. Я. Лукасевич. - 4-е изд. - Москва: Юрайт, 2026. - 680 с - 978-5-534-16271-4. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/589244> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке
3. Финансовый менеджмент: механизмы обоснования бизнес-решений: учебник для вузов / А. З. Бобылева, О. М. Пеганова, Е. Н. Жаворонкова [и др.]. - Москва: Юрайт, 2026. - 424 с - 978-5-534-21805-3. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/590504> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

Дополнительная литература

1. Лимитовский, М. А. Корпоративный финансовый менеджмент: учебник для вузов / М. А. Лимитовский, В. П. Паламарчук; М. А. Лимитовский, В. П. Паламарчук, Е. Н. Лобанова ; ответственный редактор Е. Н. Лобанова.. - Москва: Юрайт, 2026. - 935 с - 978-5-534-21852-7. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/590641> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке
2. Румянцева, Е. Е. Финансовый менеджмент: учебник и практикум для вузов / Е. Е. Румянцева. - Москва: Юрайт, 2026. - 360 с - 978-5-534-00237-9. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/583560> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке
3. Погодина, Т. В. Финансовый менеджмент: учебник и практикум для вузов / Т. В. Погодина. - 2-е изд. - Москва: Юрайт, 2026. - 259 с - 978-5-534-16480-0. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/583384> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке
4. Екимова, К. В. Финансовый менеджмент: учебник для вузов / К. В. Екимова, И. П. Савельева, К. В. Кардапольцев. - Москва: Юрайт, 2026. - 381 с - 978-5-534-20748-4. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/583058> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке
5. Шубаева, В. Г. Финансовый менеджмент транснациональной компании: учебник и практикум для вузов / В. Г. Шубаева, П. Д. Шимко, И. А. Максимцев. - Москва: Юрайт, 2026. - 581 с - 978-5-534-14469-7. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/588630> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

8.2. Профессиональные базы данных и ресурсы «Интернет», к которым обеспечивается доступ обучающихся

Профессиональные базы данных

1. <http://www.gov.ru/> - Профессиональная база данных «Информационные системы Министерства экономического развития Российской Федерации в сети Интернет» (Портал «Официальная Россия»)
2. <http://pravo.gov.ru/> - Государственная система правовой информации «Официальный интернет-портал правовой информации»
3. <http://www.gks.ru/> - Профессиональная база данных «Официальная статистика» (Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики)
4. <https://fgistp.economy.gov.ru/design/main> - Федеральная государственная информационная система территориального планирования
5. <https://lks.dap.gov.ru/> - Цифровая аналитическая платформа предоставления статистических данных» (ГИС ЦАП)
6. <https://minfin.gov.ru/> - Министерство финансов Российской Федерации (Минфин России)

Ресурсы «Интернет»

Не используются.

8.3. Программное обеспечение и информационно-справочные системы, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

1. МойОфис;
2. "Astra Linux Special Edition" РУСБ.10015-01;
3. МойОфис Стандартный 2.;

Перечень информационно-справочных систем

(обновление выполняется еженедельно)

1. КонсультантПлюс;
2. Справочно-правовая система "Гарант-Максимум";

8.4. Специальные помещения, лаборатории и лабораторное оборудование

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран
Учебные аудитории для проведения практических занятий (занятий семинарского типа)	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СГ
Учебные аудитории для групповых и индивидуальных консультаций	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СГ
Учебные аудитории для текущего контроля и промежуточной аттестации	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СГ
Помещения для самостоятельной работы	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СГ
Помещения для хранения и профилактического обслуживания оборудования	Комплекты специализированной мебели для хранения