Лебедева Екатерина Александровна
Подписано цифровой подписью: Лебедева Екатерина Александровна
Дата: 2026.06.16 15:32:28 +03'00'

Приложение 4

к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.13 Финансовое планирование в спорте
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.04.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки)

Менеджмент в спортивной индустрии
(наименование образовательной программы)

заочная
(форма обучения)

Год набора – 2026

Нижний Новгород

Автор(ы)-составитель(и) РПД:

Федотова Оксана Валерьевна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры государственного управления и менеджмента Нижегородского института управления – филиала РАНХиГС

Авдонькина Валерия Владимировна, кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой государственного управления и менеджмента Нижегородского института управления – филиала РАНХиГС

Заведующий кафедрой:

Авдонькина Валерия Владимировна, кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой государственного управления и менеджмента Нижегородского института управления – филиала РАНХиГС

Рабочая программа дисциплины Б1.В.13 Финансовое планирование в спорте одобрена на заседании кафедры государственного управления и менеджмента факультета управления Нижегородского института управления – филиала РАНХиГС

протокол №7 от 27 февраля 2026 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели, критерии, шкалы оценивания
5. Формы аттестации и типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся
6. Формы промежуточной аттестации по дисциплине, типы оценочных материалов, показатели, критерии, шкалы оценивания
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Дисциплина Б1.В.13 Финансовое планирование в спорте обеспечивает формирование у обучающихся следующих профессиональных компетенций:

ОТФ/ТФ/ и реквизиты ПС	Код компетенции	Наименование компетенции	Код индикатора достижения компетенции	Наименование индикатора достижения компетенции	Образовательный результат
B. Организация и развитие коммерческих, некоммерческих клубов, организаций, обществ и объединений, осуществляющих физкультурно-оздоровительную, физкультурно-спортивную деятельность *(ТФ B/01.6 Управление планированием деятельности)* Приказ Минтруда России от 27.04.2023 №	ПКс-1	. Способен осуществлять планирование деятельности спортивной организации	ИПКс-1.1.	Определяет этапы и содержание анализа развития спортивной организации	З-2. Знает методы финансового планирования и бюджетирования в спортивных организациях. У-2. Умеет разрабатывать финансовые планы и бюджеты для спортивных проектов.

363н «Об утверждении профессионального стандарта «Руководитель организации (подразделения организации), осуществляющей деятельность в области физической культуры и спорта» (зарегистрирован Минюстом России 29.05.2023, регистрационный № 73527)					

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единиц (1 з.е. = 36/27 часов), 108 академических часов.

По заочной форме обучения: количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем составляет 16 часов, из них, лекции - 4 часа, практические занятия – 12 часов, консультация – 0 часов. Самостоятельная работа составляет – 88 часов, контроль – 4 часов.

Дисциплина Б1.В.13 Финансовое планирование в спорте является дисциплиной части, формируемой участниками образовательных отношений. В соответствии с учебным планом изучается на 1 курсе в 1семестре после изучения дисциплин:

- Управленческая экономика
- Современный менеджмент

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины

Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов		Объем дисциплины, ак.час											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		ВСЕГО	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий									Самостоятельная работа		
			Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации (сессия)					
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Кат тэк	Контроль	СРкр	СРэк	СР	
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Основы финансового планирования	25	1	0	0	2	0	0	0	0		0	0	22	Опрос, практические задания
Тема 2	Разработка финансовой стратегии организации	27	1	0	0	4	0	0	0	0		0	0	22	Опрос, практические задания практическая работа №1 (КТ-1)

Тема 3	Бюджетирование как контур финансового управления	27	1	0	0	4	0	0	0	0	0	0	22	Опрос, практические задания
Тема 4	Бизнес-план как основной инструмент внутрифирменного планирования	25	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	22	Опрос, практические задания практическая работа №2 (КТ-2)
Промежуточная аттестация		4	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	зачет
Итого		144	4	0	0	12	0	0	0	4	0	0	88	

Используемые сокращения:

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях,).

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

Контроль - контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий для заочной формы обучения

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

3.2. Содержание дисциплины

Тема 1. Основы финансового планирования. ИПКс-1.1.

Сущность финансового планирования. Цели и задачи финансового планирования. Информационное обеспечение финансового планирования. Общие принципы финансового планирования. Виды финансового планирования.

Методы планирования финансовых показателей.

Этапы финансового планирования.

Особенности финансового планирования в некоммерческих и коммерческих физкультурно-спортивных организациях.

Тема 2. Разработка финансовой стратегии организации. ИПКс-1.1.

Финансовая стратегия: сущность, виды. Этапы финансовой стратегии. Определение общего периода формирования финансовой стратегии. Исследование факторов внешней финансовой среды и конъюнктуры рынка. Формирование стратегических целей финансовой деятельности организации. Разработка финансовой политики по отдельным аспектам финансовой деятельности. Разработка системы организационно-экономических мероприятий по обеспечению реализации финансовой стратегии. Оценка эффективности разработанной финансовой стратегии.

Тема 3. Бюджетирование как контур финансового управления. ИПКс-1.1.

Определение бюджета организации. Бюджет как система стоимостных показателей. Система бюджетов как взаимосвязанная совокупность планов хозяйственной деятельности организации. Виды бюджетов. Основной (общий) бюджет. Операционный бюджет. Финансовый бюджет. Бюджетная идеология. Тотальное бюджетирование. Необходимое бюджетирование. Минимальное бюджетирование. Бюджетирование доходов и расходов. Пошаговая стратегия бюджетного планирования. Планирование доходной и расходной частей. Обеспечение системы бюджетного управления.

Тема 4. Бизнес-план как основной инструмент внутрифирменного планирования. ИПКс-1.1.

Финансовый план как составная часть бизнес-плана. Роль бизнес-плана в системе финансового планирования организации. Цели и задачи бизнес-плана. Назначение и виды бизнес-планов. Порядок составления финансового раздела бизнес-плана. Основные показатели финансового раздела бизнес-плана.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.В.13 Финансовое планирование в спорте входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляет фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа — это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа — это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)

		Г).	
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2.Продумать логику и полноту ответа. 3.Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4.В случае расчетной задачи, записать решение и ответ	Ответ считается верным: 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа). 3.Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность излагаемого материала.

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
95-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
85-94			B	P/ Passed
75-84	Хорошо		C	P/ Passed
65-74			D	P/ Passed
55-64	Удовлетворительно		E	P/ Passed
0-54	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
60 баллов	40 баллов	100 баллов	100 баллов

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.13 Финансовое планирование в спорте используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

Опрос, практические задачи

Задания к контрольным точкам:

Практическая работа №1

Практическая работа №2

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):

Тема 1. Основы финансового планирования. ИПКс-1.1.

Подготовка к практическому занятию:

– внимательно прочитать материал лекций, относящихся к данному занятию, ознакомиться с учебными материалами, включая электронные в

соответствии с предложенным списком литературы в рабочей программе учебной дисциплины;

– подготовить развернутые ответы на вопросы для проведения опроса по теме практического занятия;

– понять, что осталось неясными и постараться получить на них ответ заранее;

– готовиться к практическому занятию можно как индивидуально, так и в составе малой группы.

Вопросы для опроса

– Виды финансового планирования спортивных организаций.

– Основные расчеты, осуществляемые в процессе финансового планирования спортивных организаций..

– Характеристика возможных разделов финансового плана и порядок расчета входящих в него основных статей.

– Основные финансовые планы спортивных организаций.

– Планирование денежных потоков спортивных организаций..

– Учет временной стоимости денежных средств в ходе финансового планирования спортивных организаций..

– Финансовая политика спортивных организаций.

– Оперативное финансовое планирование в спортивных организациях. Назначение и порядок разработки платежных календарей.

– Горизонт финансового планирования спортивных организаций.

– Значение финансового планирования в реализации финансовой политики спортивных организаций.

– Характеристика методов финансового планирования спортивных организаций.

– Информационное обеспечение финансового планирования в спортивных организациях. Характеристика основных составляющих финансовой информации о деятельности спортивных организаций.

Практические задания:

Задание 1. Выручка предприятия за отчетный период – 20 тыс. руб., рентабельность продаж – 5%, доля чистой прибыли, выплачиваемая в виде дивидендов – 50%. Предприятие планирует увеличить объемы реализации на 20%. Рассчитать потребность в дополнительном финансировании при условии, что производственные мощности предприятия загружены не полностью и для увеличения прироста продаж не требуется увеличения внеоборотных активов.

Баланс (тыс. руб.)

	Отчетный период	Прогнозный период
Актив Внеоборотные активы	2,5	

Оборотные активы Итого:	4,5 7,0	
Пассив Уставный капитал Нераспределенная прибыль Долгосрочные пассивы Краткосрочные пассивы Итого:	 2,3 1,2 2,5 1,0 7,0	

Тема 2. Разработка финансовой стратегии организации. ИПКс-1.1.
Подготовка к практическому занятию:

– внимательно прочитать материал лекций, относящихся к данному занятию, ознакомиться с учебными материалами, включая электронные в соответствии с предложенным списком литературы в рабочей программе учебной дисциплины;

– подготовить развернутые ответы на вопросы для проведения опроса по теме практического занятия;

– понять, что осталось неясными и постараться получить на них ответ заранее;

– готовиться к практическому занятию можно как индивидуально, так и в составе малой группы.

Вопросы для опроса и обсуждения

– Виды управленческой деятельности в рамках процесса стратегического планирования: распределение ресурсов; адаптация к внешней среде; внутренняя координация; организационное стратегическое предвидение.

– Методы и способы оценки рисков

Практическое задание:

Задание 1. Компания АНТИ имеет следующий баланс (тыс. ден. ед.):

Оборотные средства	50,0	Счета кредиторов	10,0
		Векселя к оплате	10,0
Основные средства	50,0	Долгосрочная задолженность	40,0
		Собственный капитал	40,0
Всего активов	100,0	Всего пассивов	100,0

Бизнес протекал медленно, вследствие чего основные средства были сильно недогружены. Руководство предприятия считает, что в следующем году объемы продаж возрастут в два раза в связи с производством нового

типа товаров. Дополнительных основных средств не требуется, и ожидается, что предприятие не увеличит статью "нераспределенная прибыль" в следующем году. Какой объем дополнительного финансирования требуется в следующем году? Для выполнения расчетов воспользуйтесь следующей таблицей.

Оборотные средства		Счета кредиторов	
		Векселя к оплате	
Основные средства		Долгосрочная задолженность	
		Собственный капитал	
Всего активов		Всего	
		Дополнительное финансирование	
		Всего пассивов	

Тема 3. Бюджетирование как контур финансового управления. ИПКс-1.1.

Подготовка к практическому занятию:

– внимательно прочитать материал лекций, относящихся к данному занятию, ознакомиться с учебными материалами, включая электронные в соответствии с предложенным списком литературы в рабочей программе учебной дисциплины;

– подготовить развернутые ответы на вопросы для проведения опроса по теме практического занятия;

– понять, что осталось неясными и постараться получить на них ответ заранее;

– готовиться к практическому занятию можно как индивидуально, так и в составе малой группы.

Вопросы для опроса и обсуждения

- Роль и место бюджетирования в общей системе финансового планирования. Принципы бюджетирования.
- Классификация бюджетов организации.
- Порядок разработки финансовых бюджетов.
- Организация системы бюджетирования в организации.

Практическое задание:

Задание 1. Футбольный клуб «Лидер» готовится к новому сезону. В рамках процесса бюджетирования выявлены два возможных «узких места», которые ограничивают достижение плановых показателей. Для каждого случая составьте алгоритм процесса бюджетирования, учитывая специфику деятельности спортивной организации.

Случай (а)

«Узкое место» – процесс производства (аналог в спорте – подготовка и выступление команды). Имеется избыток спроса (высокая посещаемость матчей, большое число желающих приобрести абонементы, спонсоры готовы вкладывать средства), но существует ограничение по спортивной мощности (например, стадион вмещает только 25 000 зрителей, тренировочная база не может принять более 22 игроков основного состава, тренерский штаб ограничен, лимит на легионеров по регламенту лиги).

Случай (б)

«Узкое место» – процесс снабжения (аналог в спорте – поставки критически важных ресурсов). Ключевые элементы экипировки и инвентаря (например, специальные шипованные бутсы для искусственного поля, антидопинговые медицинские препараты, сертифицированные мячи, запасные элементы для системы освещения стадиона) производятся только на двух отечественных предприятиях с ограниченными мощностями. Срыв поставок грозит невозможностью проведения матчей или дисквалификацией.

Требуется:

Для каждого из двух случаев составить алгоритм процесса бюджетирования – последовательность шагов, которая позволит спортивной организации учесть «узкое место» и разработать реалистичный финансовый план.

Тема 4. Бизнес-план как основной инструмент внутрифирменного планирования. ИПКс-1.1.

Подготовка к практическому занятию:

– внимательно прочитать материал лекций, относящихся к данному занятию, ознакомиться с учебными материалами, включая электронные в соответствии с предложенным списком литературы в рабочей программе учебной дисциплины;

– подготовить развернутые ответы на вопросы для проведения опроса по теме практического занятия;

– понять, что осталось неясными и постараться получить на них ответ заранее;

– готовиться к практическому занятию можно как индивидуально, так и в составе малой группы.

Вопросы для опроса и обсуждения

- Цели и задачи бизнес-плана.
- Назначение и виды бизнес-планов.
- Порядок составления финансового раздела бизнес-плана.
- Основные показатели финансового раздела бизнес-плана.
- Финансовый план.
- План доходов и расходов.
- План денежных поступлений и выплат.

– Балансовый план.

Практическое задание

Вы планируете открытие частного футбольного манежа (крытого поля с искусственным покрытием) в городе с населением 500 тыс. человек. Проект требует финансирования. Источники:

- Собственный капитал (инвестиции учредителей) – 1 млн руб.
- Заёмный капитал (банковский кредит) – 12 млн руб. под 18% годовых.

Кредит должен быть погашен равными долями в течение одного года (ежемесячные или ежеквартальные платежи вместе с процентами). Проценты начисляются на остаток долга.

Прогноз деятельности необходимо составить на два года (24 месяца), так как проект должен окупиться уже через 12 месяцев (окупаемость — момент, когда накопленная чистая прибыль и амортизация покроют первоначальные инвестиции).

Требуется:

1. Составить финансовый план открытия спортивного манежа, включающий:
    - План доходов и расходов (помесячно или поквартально на 2 года).
    - План движения денежных средств (поступления и выплаты).
    - Прогнозный баланс на конец первого и второго года.
    - Расчёт точки окупаемости проекта (срок возврата инвестиций).
2. Принять обоснованные допущения по следующим статьям:
    - Доходы: плата за аренду поля (почасовая), продажа абонементов, проведение любительских турниров, прокат инвентаря, работа мини-кафе.
    - Расходы: аренда земли/помещения (если не в собственности), коммунальные услуги (отопление, освещение, вода), зарплата персонала (администраторы, тренеры, уборщики), налоги, обслуживание кредита, реклама, текущий ремонт покрытия.
3. Указать числовые значения статей (в тыс. руб.) на основе реалистичных для среднего города показателей, но с учётом заданных сумм инвестиций (13 млн руб. общих вложений). Обосновать, что окупаемость достигается через 12 месяцев.

Дополнительное условие (для усложнения):
В конце второго года планируется расширение – покупка дополнительного

оборудования для тренажёрного зала за 2 млн руб. за счёт собственной прибыли.

Результат представить в виде таблиц с краткими пояснениями.

5.3.Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать студент	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,2	20
КТ 2	100	0,4	40
Итого:	х	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:
Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ х Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

КТ-1
Темы 1, 2
Практическая работа №1

Задание 1. Футбольный клуб «Лидер» продаёт права на телетрансляции матчей с отсрочкой платежа. Денежные средства от продаж в кредит поступают по следующей схеме:

- 20% – в месяц продажи (подписания контракта),
- 70% – в следующем месяце,
- 8% – в третьем месяце,

- 2% составляют сомнительные долги (не поступают).

Фактические продажи (подписанные контракты) в ноябре составили 40 тыс. ден. ед., в декабре – 60 тыс. ден. ед. Прогноз продаж на I квартал следующего года: январь – 50 тыс. ден. ед., февраль – 60 тыс. ден. ед., март – 60 тыс. ден. ед.

Составить прогноз поступлений денежных средств на январь, февраль и март (I квартал), заполнив таблицу.

Прогноз поступлений

Продажи	**Поступления денежных средств**		
	январь	**февраль**	**март**
Ноябрь			
Декабрь			
Январь			
Февраль			
Март			
Итого:			

Задание 2. Баланс футбольного клуба «Старт» за прошедший год имеет следующий вид (тыс. ден. ед.):

Актив	Сумма	Пассив	Сумма
Денежные средства	800	Счета кредиторов (поставщикам экипировки и услуг)	350
Счета к получению (дебиторская задолженность спонсоров и ТВ-вещателей)	450	Начисленная зарплата (игрокам и тренерам)	150
Товарно-материальные запасы (форма, инвентарь, медицинские материалы)	950	Векселя к оплате (краткосрочные займы)	2 000
Основные средства (стадион, тренировочная база, оборудование)	34 000	Долгосрочный кредит под залог стадиона	26 500

Актив	Сумма	Пассив	Сумма
		Акционерный капитал	3 200
		Нераспределённая прибыль	4 000
Итого активы	**36 200**	**Итого пассивы**	**36 200**

В связи с выходом клуба в более высокую лигу ожидается удвоение объёма продаж (билетов, абонементов, ТВ-прав, спонсорских контрактов). Это приведёт к увеличению чистой прибыли после налогообложения до 1 000 тыс. ден. ед. (вместо текущей). Руководство клуба уверено, что сможет избежать увеличения основных средств (стадион и база позволяют принять возросшую нагрузку). Совет директоров не планирует выплачивать дивиденды.

Вопрос: потребуется ли клубу дополнительный внешний капитал? Если да, то в каком размере?

Критерии оценивания контрольных заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
65-84	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
55-64	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-54	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

КТ-2
Тема 3,4
Практическая работа №2

Задание 1. Спортивный магазин «Фанат» планирует продажи трёх видов продукции на 20xx год. Данные бюджета продаж приведены в таблице 1

Таблица 1 – Бюджет продаж спортивного магазина «Фанат» на 20xx год

Показатели	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.

Показатели	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.
1. Планируемые продажи, шт.				
1.1 Футболки с эмблемой клуба	300	500	800	700
1.2 Шарфы фанатские	200	150	150	200
1.3 Кепки спортивные	100	110	100	120
2. Цена за единицу, руб./шт.				
2.1 Футболки	550	550	450	500
2.2 Шарфы	120	125	130	135
2.3 Кепки	180	185	190	200

Показатели	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	Всего
Выручка, тыс. руб.					
Футболки	165,0	275,0	360,0	350,0	1150,0
Шарфы	24,0	18,75	19,5	27,0	89,25
Кепки	18,0	20,35	19,0	24,0	81,35
Итого	**207,0**	**314,1**	**398,5**	**401,0**	**1320,6**

Необходимо составить бюджет поступлений денежных средств от покупателей (оплаты продукции) на 20xx год.

Условия кредитной политики (два варианта): Руководство рассматривает два варианта:

а) Предоплата (кредиторская задолженность на начало периода): Размер кредиторской задолженности (т.е. предоплаты от покупателей за продукцию, которая будет отгружена в будущем) на начало года составляет:

- по футболкам – 15 000 тыс. руб.,
- по шарфам – 5 400 тыс. руб.,
- по кепкам – 2 300 тыс. руб. Все продажи производятся на условиях 100% предоплаты за месяц до отгрузки.

б) Оплата с отсрочкой (дебиторская задолженность на начало периода): Размер дебиторской задолженности (задолженность покупателей за уже отгруженную продукцию) на начало года составляет:

- по футболкам – 15 000 тыс. руб.,
- по шарфам – 5 400 тыс. руб.,
- по кепкам – 2 300 тыс. руб. Условия оплаты: 60% стоимости покупки оплачивается покупателями в квартал продаж, 40% – в следующий квартал.

Требуется:
Для варианта б составить бюджет поступлений денежных средств, рассчитав дебиторскую задолженность на начало и конец каждого периода.

Задание 2. Проведите финансовые расчёты, связанные с подготовкой бизнес-плана создания нового профессионального футбольного клуба «Старт»:

- на этапе составления начального баланса;
- на этапе выхода на запланированную мощность (посещаемость и доходы);
- на этапе увязки плана прибылей с балансом.

Выясните влияние ставки налогообложения прибыли на принятие финансовых решений в бизнес-плане, для чего проведите плановые расчёты, используя ставки: а) 35%; б) 24%; в) 20%.

Исходные данные (условно):
Для создания клуба необходимо:

1. Приобрести земельный участок под строительство стадиона и тренировочной базы – 50 тыс. д.е.
2. Построить стадион (вместимость 5 000 зрителей) – 150 тыс. д.е.
3. Приобрести оборудование (освещение, табло, системы безопасности, тренировочный инвентарь) – 50 тыс. д.е.
4. Закупить начальную партию экипировки, мячей и медицинских материалов – 20 тыс. д.е.
5. Остаток денежных средств на расчётном счёте для начала деятельности – не менее 30 тыс. д.е.

Финансирование:

- Собственный капитал учредителей + банковский кредит 100 тыс. д.е. под залог стадиона и земли.
- Ставка по кредиту – 12% годовых.

Прогноз выхода на полную мощность

Полная мощность (заполняемость стадиона, максимальные доходы от билетов, спонсоров, ТВ-прав, мерчандайзинга) достигается на третий год деятельности.

- На первый год – объём реализации (выручка) составляет ⅓ от полной мощности.
- На второй год – выручка удваивается по сравнению с первым годом.
- На третий год – выручка утраивается по сравнению с первым годом (т.е. достигает 100% мощности).

Полная мощность (третий год):

- Стоимость потребляемых материалов (экипировка, медпрепараты, питание, инвентарь) – 675 тыс. д.е.
- Выручка от всех источников (билеты, спонсоры, ТВ, мерч) – 1 500 тыс. д.е.

Доля материальных затрат в выручке постоянна и составляет 45% (как в исходной задаче).

Персонал и издержки на оплату труда

Штатное расписание на третий год (полная мощность):

Категория	Кол-во (3-й год)	Издержки на единицу в 3-м году, д.е.
Тренеры (главный и помощники)	3	50 000
Игроки основного состава	5	30 000
Менеджеры (коммерческий, спортивный, административный)	2	40 000
Технический персонал (медики, администраторы, уборщики)	2	25 000

По годам освоения мощности (неполная занятость или неполный штат):

Показатели	Год 1	Год 2	Год 3	Издержки на единицу в 3-м году, д.е.
Тренеры	2	2,5	3	50 000
Игроки	2	3	5	30 000
Менеджеры	1	1,5	2	40 000

Показатели	Год 1	Год 2	Год 3	Издержки на единицу в 3-м году, д.е.
Технический персонал	1	1	2	25 000
Суммарные годовые издержки на персонал, д.е.	225 000	300 000	430 000	

Прочие расходы и амортизация

- Прочие расходы денежных средств (аренда, коммунальные услуги, реклама, страховка, взносы в лигу) при полной мощности (3-й год) – 200 тыс. д.е. в год.
- Ежегодно по мере освоения мощности прочие расходы изменяются на 50 тыс. д.е. (т.е. 1-й год: 100 тыс. д.е., 2-й: 150 тыс. д.е., 3-й: 200 тыс. д.е.).
- Амортизация стадиона и оборудования (здания и оборудование) – 20% в год от первоначальной стоимости. Первоначальная стоимость здания стадиона – 150 тыс. д.е., оборудования – 50 тыс. д.е. Земля не амортизируется.

Оборотные средства (текущие активы и пассивы)

Для планирования изменений текущих активов и пассивов принять следующие нормативы:

- Дебиторская задолженность (от спонсоров, ТВ-вещателей, за билеты, проданные в кредит) – 15% от объёма реализации (выручки) планируемого года.
- Запасы материалов (экипировка, мячи, медикаменты) – 20% от ожидаемого объёма потребления материалов в планируемом году.
- Кредиторская задолженность (поставщикам материалов) – 75% от запаса материалов на конец планируемого года.
- Остаток денежных средств на расчётном счёте – должен быть не менее 30 тыс. д.е. на начало каждого года (поддерживается за счёт привлечения/погашения краткосрочных кредитов или изменения собственного капитала).

Требуется выполнить

1. Составить начальный баланс клуба на момент создания (до начала операционной деятельности).
2. Рассчитать плановые отчёты о прибылях и убытках по годам (1, 2, 3) с учётом трёх вариантов ставки налога на прибыль (35%, 24%, 20%).

3. Составить прогнозные балансы на конец каждого года (увязать план прибылей с балансом).
4. Определить потребность в дополнительном финансировании (или возможность погашения кредита) при каждой ставке налога.
5. Сделать вывод о влиянии ставки налогообложения на финансовую стратегию клуба (например, на решение о досрочном погашении кредита, накоплении резервов или привлечении инвестиций).

Примечание: Для расчётов можно использовать методику, аналогичную классическому финансовому планированию (метод процента от продаж).

Критерии оценивания контрольных заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
65-84	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
55-64	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-54	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (при необходимости). Нет.

5. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация проводится в форме зачета.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

Тема 1. Основы финансового планирования. ИПКс-1.1.
Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос
1	Сущность финансового планирования. Цели и задачи финансового планирования. Информационное обеспечение финансового

№ п.п.	Вопрос
	планирования. Общие принципы финансового планирования. Виды финансового планирования.
2	Методы планирования финансовых показателей.
3	Этапы финансового планирования.
4	Особенности финансового планирования в некоммерческих и коммерческих физкультурно-спортивных организациях.

1.2. Контрольные задания:

Кейс «Планирование бюджета спортивной школы»

Муниципальная спортивная школа «Старт» (некоммерческая организация) и коммерческий фитнес-клуб «Турник» работают в одном районе. Обеим нужно составить финансовый план на следующий месяц.

У школы «Старт» – целевое финансирование (субсидия) на 500 тыс. руб., а также платные услуги (секции) на 200 тыс. руб. Расходы: зарплата тренеров – 400 тыс. руб., коммунальные услуги – 80 тыс. руб., инвентарь – 50 тыс. руб.

У клуба «Турник» – выручка от абонементов 1,2 млн руб., аренда помещения – 400 тыс. руб., ФОТ – 500 тыс. руб., прочие расходы – 200 тыс. руб.

Вопросы:

Какая главная цель финансового планирования для школы (НКО) и для клуба (коммерческой организации)?

Назовите один метод планирования, применимый для расчета расходов на зарплату в обоих случаях.

Укажите одно ключевое отличие в информационном обеспечении планирования для НКО и для коммерческой организации.

Задания комбинированного типа:

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Для коммерческой физкультурно-спортивной организации (фитнес-клуб) при краткосрочном		

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
	финансовом планировании на квартал в первую очередь необходимо определить: Варианты ответов: а) смету целевых поступлений от спонсоров б) плановую выручку от реализации абонементов и дополнительных услуг в) сумму амортизации спортивного оборудования за 5 лет г) нормативы бюджетного финансирования на одного занимающегося		
2.	При финансовом планировании некоммерческой физкультурно-спортивной организации (спортивная школа, АНО) для подачи заявки на грант грантодатель требует представить бюджет. Какой принцип финансового планирования является определяющим при составлении такого бюджета? Варианты ответов: а) принцип максимизации прибыли б) принцип сбалансированности доходов и расходов по целевым статьям в) принцип минимизации		

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
	налоговых платежей г) принцип дисконтирования денежных потоков		

1. **Задания закрытого типа.**

3.1. Тестовые задания.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.
Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.
Выбрать один верный ответ.
Записать только букву выбранного варианта ответа.

Тест 1. Какой метод финансового планирования предполагает определение планового показателя на основе установленной нормы на единицу измерения (например, расход воды на 1 кв. м бассейна)?
Варианты ответов:
А) Метод экстраполяции
Б) Нормативный метод
В) Метод оптимизации
Г) Балансовый метод

Тест 2. Для некоммерческой физкультурно-спортивной организации (спортивная школа) обязательным этапом финансового планирования является:
Варианты ответов:
А) Расчет точки безубыточности
Б) Составление сметы доходов и расходов с последующим утверждением учредителем
В) Планирование дивидендных выплат учредителям
Г) Оценка рыночной стоимости бренда

Тест 3. Какая из перечисленных статей дохода характерна только для коммерческой физкультурно-спортивной организации и отсутствует в плане НКО (при условии отсутствия предпринимательской деятельности)?
Варианты ответов:
А) Членские взносы

Б) Субсидия на выполнение государственного задания
В) Прибыль от реализации абонементов (превышение доходов над расходами, подлежащее распределению)
Г) Пожертвования от физических лиц

Тест 4. В спортивной организации (коммерческий фитнес-клуб) при помесячном планировании обнаружился кассовый разрыв: в январе ожидаются крупные расходы на ремонт бассейна, а основные поступления от продажи абонементов приходятся на февраль. Какой принцип финансового планирования был нарушен при составлении первоначального плана?
Варианты ответов:
А) Принцип непрерывности
Б) Принцип ликвидности (платежеспособности)
В) Принцип нормативного метода
Г) Принцип стратегического соответствия

Тема 2. Разработка финансовой стратегии организации. ИПКс-1.1.

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос
1	Виды управленческой деятельности в рамках процесса стратегического планирования: распределение ресурсов; адаптация к внешней среде; внутренняя координация; организационное стратегическое предвидение.
2	Методы и способы оценки рисков.

1.2. Контрольные задания:

Кейс 1. Детско-юношеская спортивная академия «Звезда» (хоккей с шайбой) существует 5 лет на субсидии из городского бюджета (70% доходов) и небольшие взносы родителей. В последнее время город требует увеличить долю самоокупаемости до 40% в течение 4 лет. Академия имеет хорошую материальную базу (два катка, тренажёрный зал) и известных тренеров. Рядом открылась частная школа с собственным хоккейным центром, которая переманивает платных учеников. Руководство хочет разработать финансовую стратегию роста, не снижая доступности для талантливых детей из малообеспеченных семей. Задание: Разработайте основные элементы финансовой стратегии для академии «Звезда»: определите её тип, этапы реализации, целевую финансовую политику и критерии эффективности.

Кейс 2. Профессиональный футбольный клуб «Торнадо» выступает в первой лиге. За последние два года клуб накопил долги перед налоговой системой и поставщиками (около 40 млн руб.). Доходы на 80% зависят от одного

спонсора — региональной строительной компании, которая объявила о сокращении бюджета на спорт. Посещаемость стадиона упала с 5 до 2 тыс. зрителей. Руководство понимает, что прежняя агрессивная стратегия (тратить больше, чем зарабатываешь, в надежде на выход в премьер-лигу) не работает. Необходимо разработать новую финансовую стратегию. Задание: Используя этапы формирования финансовой стратегии (от определения периода до оценки эффективности), предложите основные параметры стратегии для ФК «Торнадо». Определите её вид, цели, ключевые мероприятия и критерии успеха.

2. **Задания комбинированного типа:**

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какая из перечисленных финансовых стратегий наиболее характерна для компании на стадии «зрелость» при насыщенном рынке и стабильном денежном потоке? Варианты ответов: а) Агрессивная стратегия (максимальное использование заёмного капитала, высокий риск). б) Компромиссная (умеренная) стратегия (поддержание позиций, сбалансированные инвестиции). в) Консервативная стратегия (отказ от инвестиций, накопление ликвидности). г) Инновационная стратегия (постоянный выпуск новых продуктов за		

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
	счёт венчурного капитала).		
2.	Какой из этапов разработки финансовой стратегии должен предшествовать формированию стратегических целей финансовой деятельности? Варианты ответов: A) Разработка системы организационно-экономических мероприятий. B) Исследование факторов внешней финансовой среды и конъюнктуры рынка. C) Оценка эффективности разработанной финансовой стратегии. D) Разработка финансовой политики по отдельным аспектам деятельности.		

3. **Задания закрытого типа.**

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.
Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.
Выбрать один верный ответ.
Записать только букву выбранного варианта ответа.

3.1. Тестовые задания.

Тест 1. Какое из перечисленных условий внешней среды оказывает наиболее прямое влияние на выбор структуры капитала в финансовой стратегии организации?

Варианты ответов:
A) Уровень инфляции.
B) Ставка рефинансирования центрального банка.
C) Платёжеспособный спрос населения.

D) Технологические инновации в отрасли.

Тест 2. Какой показатель не относится к классическим критериям оценки эффективности разработанной финансовой стратегии организации?

Варианты ответов:

A) Чистая приведённая стоимость (NPV) стратегических инвестиционных проектов.

B) Темп роста выручки компании за период реализации стратегии.

C) Количество сотрудников финансового отдела.

D) Коэффициент долг / EBITDA (соотношение долга и прибыли до вычета процентов, налогов и амортизации).

Тест 3. При разработке финансовой стратегии для компании, работающей в высоковолатильной отрасли (криптовалюты, IT-стартап), какой период планирования является наиболее обоснованным?

Варианты ответов:

A) 5–7 лет (долгосрочная стратегия).

B) 1–2 года (краткосрочная стратегия).

C) 10 и более лет (сверхдолгосрочная стратегия).

D) Период не имеет значения, главное – детализация на месяц.

Тест 4. Что из перечисленного относится к организационно-экономическим мероприятиям по обеспечению реализации финансовой стратегии, а не к самой финансовой политике?

Варианты ответов:

A) Установление норматива коэффициента текущей ликвидности не ниже 1,8.

B) Создание комитета по бюджету и внедрение ежемесячного план-факт анализа.

C) Определение целевой доли заёмного капитала в структуре пассивов (40%).

D) Формулировка дивидендной политики: выплачивать 30% чистой прибыли.

Тема 3. Бюджетирование как контур финансового управления. ИПКс-1.1.

1. **Задания открытого типа.**

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос
1	Роль и место бюджетирования в общей системе финансового планирования. Принципы бюджетирования.
2	Классификация бюджетов организации.
3	Порядок разработки финансовых бюджетов.
4	Организация системы бюджетирования в организации.

1.2. Контрольные задания:

Кейс 1. Профессиональный хоккейный клуб «Северный Ветер» (участвует в лиге) столкнулся с кассовым разрывом в середине сезона. Денег на зарплату легионерам и выездные матчи не хватило, хотя клуб продал много билетов на матчи плей-офф (деньги поступят только через месяц). Генеральный директор потребовал от финансового директора внедрить четкий контур бюджетирования.

Исходные данные: Клуб имеет три источника дохода: спонсорский контракт (оплата 2 раза в год), билетная программа (кэш в день матча), ТВ-права (ежемесячно). Расходы делятся на трансферы/зп игроков (крупные суммы с четкими датами) и операционные (аренда льда, медобслуживание, питание). Текущая модель: «Минимальное бюджетирование» — утверждалась только смета на сезон в целом без разбивки по месяцам. Проблема: при годовом профиците бюджета клуб постоянно испытывает дефицит ликвидности внутри сезона.

Задание: используя понятия «операционный» и «финансовый» бюджет, а также концепции «тотального» и «необходимого» бюджетирования, предложите структуру бюджетного управления ХК «Северный Ветер». Опишите пошаговую стратегию планирования доходов и расходов для предотвращения кассовых разрывов.

2. Задания комбинированного типа:

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Что из перечисленного		

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
	наиболее полно отражает сущность бюджета спортивной организации с позиции управления? а) Смета доходов и расходов на предстоящий сезон, утвержденная учредителями. б) Система стоимостных показателей, описывающая ожидаемые финансовые результаты и ограничения по ресурсам в увязке с целями клуба. в) План поступления денежных средств на счет организации. г) Документ, необходимый только для получения спонсорского финансирования.		
2.	В спортивной организации система бюджетов представляет собой взаимосвязанную совокупность планов. Какая связь между операционным и финансовым бюджетами является определяющей? а) Финансовый бюджет разрабатывается до операционного и определяет лимиты расходов. б) Операционный бюджет является основой для составления финансового бюджета (БДДС и прогнозного баланса). в) Эти бюджеты		

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
	независимы и утверждаются разными комитетами. г) Финансовый бюджет включает в себя операционный как один из разделов.		

3. Задания закрытого типа.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.
Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.
Выбрать один верный ответ.
Записать только букву выбранного варианта ответа.

3.1. Тестовые задания.

Тест 1. Какой документ в спортивном клубе называют «основным (общим) бюджетом» (master budget)?

а) Бюджет продаж билетов и абонементов.
б) Свод всех операционных и финансовых бюджетов, завершающийся прогнозной финансовой отчетностью.
в) Бюджет движения денежных средств на квартал.
г) Спонсорский бюджет с разбивкой по партнерам.

Тест 2. Хоккейный клуб желает сохранить гибкость в управлении расходами на трансферы игроков, но при этом жестко контролировать аренду стадиона и зарплату административного персонала. Какая бюджетная идеология наиболее подходит?

а) Тотальное бюджетирование (каждая статья утверждается до копейки).
б) Минимальное бюджетирование (только годовая смета без детализации).
в) Необходимое бюджетирование (фокус на ключевых статьях с возможностью маневра по другим).
г) Отсутствие бюджетирования.

Тест 3. При бюджетировании доходов и расходов (БДР) спортивной организации важно различать метод начисления и кассовый метод. Какое утверждение верно для БДР?

а) БДР отражает только фактические поступления денег от спонсоров.

б) Доходы в БДР признаются в момент оказания услуги (например, проведения матча), а не в момент оплаты.

в) БДР тождественен бюджету движения денежных средств (БДДС).

г) В БДР не включается амортизация спортивного оборудования.

Тест 4. Почему бюджет спортивной организации нельзя сводить только к плану доходов и расходов?

а) Потому что доходы и расходы — единственно важные показатели.

б) Потому что система стоимостных показателей включает также показатели ликвидности, финансовой устойчивости и эффективности использования активов (стадион, экипировка).

в) Потому что спортивные результаты не выражаются в деньгах.

г) Потому что бюджет должен быть только кассовым.

Тема 4. Бизнес-план как основной инструмент внутрифирменного планирования. ИПКс-1.1.

1. **Задания открытого типа.**

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос
1	Цели и задачи бизнес-плана. Назначение и виды бизнес-планов.
2	Порядок составления финансового раздела бизнес-плана. Основные показатели финансового раздела бизнес-плана.
3	Финансовый план. План доходов и расходов.
4	План денежных поступлений и выплат. Балансовый план.

1.2. Контрольные задания:

Кейс 1. Муниципальный спортивный клуб «Темп» (легкая атлетика) последние 3 года существует на дотации от города. В новом финансовом году бюджетное финансирование урезали на 20%. Директор клуба предлагает запустить коммерческий проект — «Ночной полумарафон «Темп-Спринт» (старт в 23:00, дистанции 5 и 10 км, финиш с фейерверками). Перед подачей заявки на грант от Министерства спорта и на спонсорскую помощь от местного банка, директор поручает вам (финансовому менеджеру клуба) составить бизнес-план, уделив особое внимание финансовому разделу.

Вводные данные для расчета (условные):

Статья затрат	Сумма (руб.)	Статья доходов (план)	Сумма (руб.)
Аренда стадиона и освещение (ночной тариф)	300 000	Продажа слотов (стартовых взносов) — 1000 чел.	1 500 000 (по 1500 руб.)
Медобеспечение (врачи, страховка)	120 000	Продажа мерча (фирменные футболки)	200 000
Питание на дистанции и на финише	150 000	Партнерский взнос (спорт. магазин)	150 000
Призовой фонд (победителям)	100 000	Платеж от телетрансляции (стрим)	50 000
Реклама и полиграфия (номера, баннеры)	200 000	**ИТОГО ДОХОДОВ**	**1 900 000**
Зарплата персонала (судьи, волонтеры)	250 000		
Прочие расходы (туалеты, уборка)	80 000		
ИТОГО РАСХОДОВ	**1 200 000**		

Задание:

1. Определите вид бизнес-плана для данного проекта (по классификации: инвестиционный, антикризисный, для получения кредита/гранта, внутренний). Аргументируйте.
2. Сформулируйте 3 главные цели этого бизнес-плана для спортивной организации «Темп».
3. Составьте финансовый план (отчет о прибылях и убытках) на один забег. Рассчитайте чистую прибыль (или убыток).
4. Рассчитайте ключевые показатели финансового раздела: рентабельность продаж (ROS = Прибыль / Выручка × 100%) и точку безубыточности (в количестве участников), если известно, что маржинальный доход на одного участника = 1500 руб. (доход) минус переменные расходы на 1 чел. (пропорционально: питание +

медобслуживание + призовой фонд на 1000 чел.). Постоянные расходы = аренда, реклама, з/п персонала, прочие.

5. Дайте заключение: стоит ли клубу запускать этот проект с точки зрения финансовой эффективности? Какие риски не учтены в таблице (качественный анализ)?

2. **Задания комбинированного типа:**

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какая из перечисленных целей является первостепенной при составлении бизнес-плана для спортивной организации, планирующей привлечь банковский кредит? а) Детальное описание спортивной формы сотрудников б) Обоснование финансовой окупаемости и возвратности кредита в) Перечень возможных спортивных рекордов г) Схема расположения трибун стадиона		
2.	Какой вид бизнес-плана разрабатывается в первую очередь для внутреннего использования в спортивной организации (например, для принятия решения о запуске новой секции)? а) Инвестиционный бизнес-план для внешнего инвестора б) Бизнес-план для получения государственного гранта в) Внутренний		

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
	(управленческий) бизнес-план г) Антикризисный бизнес-план для банкротства		

1. **Задания закрытого типа.**

3.1. Тестовые задания.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.
Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.
Выбрать один верный ответ.
Записать только букву выбранного варианта ответа.

Тест 1. Что из перечисленного НЕ входит в состав финансового раздела бизнес-плана спортивной организации?

а) План доходов и расходов (отчет о прибылях и убытках)
б) Расчет точки безубыточности
в) Схема тренировочного процесса
г) Прогноз движения денежных средств (Cash Flow)

Тест 2. Для чего в бизнес-плане спортивного мероприятия рассчитывается точка безубыточности?

а) Чтобы определить максимально возможную цену билета
б) Чтобы найти минимальное количество участников/зрителей, покрывающее все затраты
в) Чтобы рассчитать налог на прибыль
г) Чтобы определить дату проведения мероприятия

Тест 3. Какой показатель рассчитывается по формуле: (Чистая прибыль / Выручка) × 100% ?

а) Коэффициент текущей ликвидности
б) Рентабельность продаж (ROS)
в) Оборачиваемость активов
г) Коэффициент автономии

Тест 4. Какая статья относится к переменным расходам в финансовом плане спортивного забега (полумарафона)?

а) Аренда стадиона (фиксированная плата)
б) Зарплата судей (оклад)
в) Питание участников на дистанции (рассчитывается на каждого бегуна)
г) Страхование стадиона на год

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок	40
Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.	30-39
Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.	20-29
Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. обучающийся не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.	0-19

6.4. Для решения контрольных заданий обучающемуся не требуется дополнительных материалов. Нет.

6. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Подготовка к лекциям.

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

Подготовка к практическим занятиям.

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся

должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и желательно внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

Работа с источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

Подготовка к зачету.

К зачету необходимо готовиться целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. В самом начале учебного курса необходимо ознакомиться со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний и умений, которыми студент должен владеть;
- тематическими планами лекций, семинарских занятий;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;

- перечнем и тематикой письменных работ, а также методическими рекомендациями по их выполнению;
- перечнем вопросов.

Вопросы для самостоятельной подготовки к лекционным и практическим занятиям:

1. Сущность финансового планирования.
2. Цели и задачи финансового планирования.
3. Информационное обеспечение финансового планирования.
4. Общие принципы финансового планирования.
5. Виды финансового планирования.
6. Методы планирования финансовых показателей.
7. Этапы финансового планирования.
8. Особенности финансового планирования в некоммерческих и коммерческих физкультурно-спортивных организациях.
9. Финансовая стратегия: сущность, виды.
10. Этапы финансовой стратегии.
11. Определение общего периода формирования финансовой стратегии.
12. Исследование факторов внешней финансовой среды и конъюнктуры рынка.
13. Формирование стратегических целей финансовой деятельности организации.
14. Разработка финансовой политики по отдельным аспектам финансовой деятельности.
15. Разработка системы организационно-экономических мероприятий по обеспечению реализации финансовой стратегии.
16. Оценка эффективности разработанной финансовой стратегии.
17. Определение бюджета организации.
18. Виды бюджетов.
19. Основной (общий) бюджет.
20. Операционный бюджет.
21. Финансовый бюджет.
22. Пошаговая стратегия бюджетного планирования.
23. Планирование доходной и расходной частей.
24. Обеспечение системы бюджетного управления.
25. Финансовый план как составная часть бизнес-плана.
26. Роль бизнес-плана в системе финансового планирования организации.
27. Цели и задачи бизнес-плана.
28. Назначение и виды бизнес-планов.
29. Порядок составления финансового раздела бизнес-плана.
30. Основные показатели финансового раздела бизнес-плана.

Для самостоятельной подготовки к лекционным и практическим занятиям рекомендуется использовать электронные информационно-образовательные ресурсы Нижегородского института управления – филиала РАНХиГС - http://lms.ranepa.ru/.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Финансовое планирование и бюджетирование : учебное пособие / В. Н. Незамайкин, Н. А. Платонова, И. М. Поморцева и др. — 3-е изд. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 121 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-16-019725-8. — Текст : электронный // ЭБС Znanium : [сайт]. — URL: https://znanium.ru/catalog/document?id=451625 — Режим доступа: по подписке.

2. Менеджмент и маркетинг в спорте : учебник для вузов / И. В. Солнцев, С. А. Джендубаева, С. Н. Жданкин и др. ; под ред. И. В. Солнцева. — Москва : Прометей, 2024. — 546 с. — ISBN 978-5-00172-663-0. — Текст : электронный // ЭБС IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/153523.html — Режим доступа: по подписке.

3. Корпоративное финансовое планирование и бюджетирование : учебник для вузов / З. М. Дохоян, Я. Я. Иванова, О. В. Романченко, Т. В. Шубина. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 220 с. — ISBN 978-5-16-019757-9. — Текст : электронный // ЭБС Znanium : [сайт]. — URL: https://znanium.ru/catalog/document?id=449063 — Режим доступа: по подписке.

4. Финансовое планирование и контроллинг : учебное пособие / Г. А. Чмут. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2025. — 87 с. — ISBN 978-5-4497-4743-3. — Текст : электронный // ЭБС IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/152699.html — Режим доступа: по подписке.

8.2. Дополнительная литература

1. Хруцкий, В. Е. Внутрифирменное бюджетирование. Теория и практика : учебник для вузов / В. Е. Хруцкий, Р. В. Хруцкий. — 4-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 572 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12821-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/562321

2. Купцова, Е. В. Бизнес-планирование : учебник и практикум для вузов / Е. В. Купцова ; ответственный редактор А. А. Степанов. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 435 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8377-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/560505

3. Погодина, Т. В. Финансовый менеджмент : учебник и практикум для вузов / Т. В. Погодина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 259 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16480-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/536450

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 №273-ФЗ.
2. Приказ Министерства образования и науки РФ от 06.04.2021 №245 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры»
3. Приказ от 12 декабря 2024 года N 02-2531 "Об утверждении Положения о единой балльно-рейтинговой системе оценивания успеваемости студентов Академии и ее использовании при поведении текущей и промежуточной аттестации"
4. . Федеральный закон «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» (последняя редакция) от 04.12.2007 №329-ФЗ.
5. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года».
6. Приказ Минфина России от 17.08.2020 № 168н «Об утверждении Порядка составления и ведения планов финансово-хозяйственной деятельности федеральных бюджетных и автономных учреждений (с изменениями на 26 февраля 2025 года)»
7. Постановление Правительства Нижегородской области от 28.04.2014 №285 (с изм. на 20.02.2025) «Об утверждении государственной программы Нижегородской области «Развитие физической культуры и спорта Нижегородской области».
8. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 26.12.2024) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2025).
9. ГОСТ Р 52024-2024 Услуги физкультурно-оздоровительные и спортивные. Общие требования.

8.4. Интернет-ресурсы

1. Сайт Агентства с IT-продуктами (CRM Capital Sport), SMM и маркетингом для клубов, федераций Sellout Digital http://selloutdigital.ru .
2. Сайт Организации спортивных мероприятий и маркетинг СпортКонцепт: http://sportconcept.ru.
3. Электронные информационно-образовательные ресурсы Нижегородского института управления – филиала РАНХиГС - http://sdo.niu.ranepa.ru/.

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

9.1. Материально-техническая база

Перечень материально-технического обеспечения:

1. Учебные аудитории, оборудованные для проведения учебных занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, коллоквиумов, мероприятий текущего контроля и промежуточной аттестации, в том числе мультимедийным оборудованием для демонстрации электронных презентаций и аудио- и видеоматериалов;
2. Компьютерные классы для выполнения групповых тестовых и иных заданий, а также для самостоятельной работы обучающихся оснащенные компьютерной техникой и обеспечением доступа к сети «Интернет» и доступа в электронную информационно- образовательную среду организации;
3. Специализированные аудитории и лаборатории;
4. Библиотека с обеспечением печатными изданиями или электронно-библиотечная система обеспечивающая доступ к электронным изданиям (электронная библиотека);
5. Читальный зал;
6. Технические средства обучения: персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV и др.

9.2. Информационные технологии, программное обеспечение:

При осуществлении образовательного процесса по дисциплине используются информационные технологии и программное обеспечение:

1. Современная операционная система.
2. Kaspersky Endpoint Security (или аналог).
3. Средство просмотра файлов формата pdf.
4. Современные офисные средства (текстовые и табличные редакторы, средства работы с презентационными материалами и т.д.).
5. Архиватор 7-Zip.
6. Система дистанционного обучения.
7. Автоматизированная библиотечная система.

9.3. Информационные справочные системы:

1. https://www.iprbookshop.ru – Электронно-библиотечная система [ЭБС]«IPRSMART»(ранее–IPRBooks)
2. https://e.lanbook.com -Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Лань».
3. https://znanium.ru - Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Znanium.com».
4. https://www.book.ru - Электронно-библиотечная

система[ЭБС]«Book.ru».

5. https://ibooks.ru-Электронно-библиотечная система [ЭБС]«ibooks.ru».
6. https://ranepalib.miflib.ru - Электронная библиотека издательства «МИФ».
7. https://eivis.ru–Ивис (EastView). Полные тексты российских научных и практических журналов, а также газет центральной прессы России. Доступ с ip-адресов локальной сети Института.
8. http://www.consultant.ru/-Справочно-правоваясистема «Консультант».
9. http://www.garant.ru/Справочно-правоваясистема «Гарант».