

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
СТАВРОПОЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

**УТВЕРЖДАЮ**

Директор/Декан  
института экономики, финансов и  
управления в АПК  
Гуныко Юлия Александровна

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ (ОЦЕНОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ)**

**Б1.В.ДВ.03.02 Корпоративное финансовое планирование и  
бюджетирование**

**38.04.08 Финансы и кредит**

Корпоративные и государственные финансы

магистр

очная

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

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций ОП ВО и овладение следующими результатами обучения по дисциплине:

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
ПК-1 Способен разрабатывать и реализовывать процесс принятия решений, связанных с неопределенностью в корпорациях	ПК-1.2 Применяет методы и инструменты риск-менеджмента в деятельности корпорации в условиях неопределенности	<b>знает</b> - содержание, элементы и принципы процесса оперативного планирования (08.018 Е/01.8 Зн.3); - ключевые и обеспечивающие бизнес-процессы организации (08.018 Е/01.8 Зн.8)
		<b>умеет</b> - разрабатывать и обосновывать плановые проекты с учетом нормативно-правовых, ресурсных, административных и иных ограничений
		<b>владеет навыками</b> - владения методами и приемами финансового планирования, включая бюджетирование; - принятия эффективных финансовых решений в процессе стратегического управления рисками

## 2. Перечень оценочных средств по дисциплине

№	Наименование раздела/темы	Семестр	Код индикаторов достижения компетенций	Оценочное средство проверки результатов достижения индикаторов компетенций
1.	1 раздел. Теоретические основы финансового планирования и бюджетирования			
1.1.	Современное состояние финансового планирования	4	ПК-1.2	Собеседование
1.2.	Бюджетирование как технология финансового планирования	4	ПК-1.2	Собеседование
1.3.	Организация системы финансового планирования	4	ПК-1.2	Задачи
1.4.	Контрольная точка № 1 по темам 1-3	4	ПК-1.2	Контрольная работа
2.	2 раздел. Организация бюджетного процесса в корпорации			
2.1.	Бюджетный процесс и система бюджетирования	4	ПК-1.2	Задачи
2.2.	Последовательность и алгоритмы разработки основных бюджетов	4	ПК-1.2	Кейс-задача
2.3.	Контроль исполнения финансового плана	4	ПК-1.2	Собеседование, Задачи
2.4.	Контрольная точка № 2 по темам 4-6	4	ПК-1.2	Тест
2.5.	Экзамен	4	ПК-1.2	Контрольная работа
	Промежуточная аттестация			Эк

### 3. Оценочные средства (оценочные материалы)

Примерный перечень оценочных средств для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

№ п/п	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде (Оценочные материалы)
<b>Текущий контроль</b>			
<b>Для оценки знаний</b>			
1	Собеседование	Средство контроля, организованное как специальная беседа преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме и т.п.	Вопросы по темам/разделам дисциплины
2	Задачи	Задачи репродуктивного уровня, позволяющие оценивать и диагностировать знание фактического материала (базовые понятия, алгоритмы, факты) и правильное использование специальных терминов и понятий, узнавание объектов изучения в рамках определенного раздела дисциплины;	Комплект задач минимального уровня
3	Тест	Система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося.	Фонд тестовых заданий
<b>Для оценки умений</b>			
4	Контрольная работа	Средство проверки умений применять полученные знания для решения задач определенного типа по теме или разделу	Комплект контрольных заданий по вариантам
<b>Для оценки навыков</b>			

5	Кейс-задача	Проблемное задание, в котором обучающемуся предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы.	Задания для решения кейс-задачи
Промежуточная аттестация			
6	Экзамен	Средство контроля усвоения учебного материала и формирования компетенций, организованное в виде беседы по билетам с целью проверки степени и качества усвоения изучаемого материала, определить необходимость введения изменений в содержание и методы обучения.	Комплект экзаменационных билетов

**4. Примерный фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю) "Корпоративное финансовое планирование и бюджетирование"**

***Примерные оценочные материалы для текущего контроля успеваемости***

Вопросы для собеседования

Тема 1. Современное состояние финансового планирования

1. Роль финансового планирования в современной системе финансового менеджмента.
2. Исторические аспекты развития теории и практики финансового планирования
3. Финансовый мониторинг оценки ключевых индикаторов (KPI) эффективности деятельности компании – российский и зарубежный опыт.
4. Финансовая модель корпорации Стаффорда Бира.
5. Характеристики качественной модели финансового планирования. Элементы, включаемые в финансовую модель.
6. Источники информации для финансового планирования.
7. Управление по целям корпорации.
8. Иерархия бизнес-целей корпорации.
9. Управление компанией с ориентацией на рост стоимости бизнеса
10. Схема создания стоимости компании.
11. Функции бюджетирования с точки зрения стоимостного управления и интересов стейкхолдеров.
12. Целевые бюджетные показатели при реализации концепции управления, ориентированного на создание стоимости.

Тема 6. Контроль исполнения финансового плана

1. Нормативно-правовая база, регулирующая процесс бюджетирования в Российской Федерации.
2. Анализ зарубежного опыта бюджетирования в корпорации.
3. Формы отчетности, показатели, способы и методики проведения финансово-экономического анализа.
4. Факторы, от которых зависит выбор бюджетного периода.
5. Особенности регулярного и окончательного контроля исполнения бюджета.
6. Преимущества и недостатки использования статистических и экспертных методов при оценке значимости отклонений бюджетных показателей от запланированных.

7. Принципы эффективного бюджетирования
8. Оценка возможного эффекта от внедрения системы бюджетирования.
9. Принятие решений о корректировке бюджета или ужесточении контроля за его исполнением.
10. Возможные пути совершенствования системы бюджетирования в корпорации.

Темы презентаций для участия в дискуссии

Тема 2. Бюджетирование как технология финансового планирования

1. Роль бюджетирования в процессе управления финансами корпорации.
2. Концепции оказавшие существенное влияние на развитие бюджетирования.
3. Риски неисполнения бюджета при краткосрочном и долгосрочном бюджетировании.
4. Модели бюджетирования, используемые в практике российских и зарубежных организаций.

Тема 3. Организация системы финансового планирования

1. Реформирование финансовой структуры организации в зависимости от потребностей системы бюджетирования.
2. Организация финансового планирования без реформирования финансовой структуры путем адаптации системы бюджетирования.
3. Факторы, влияющие на выбор методов прогнозирования
4. Анализ внутренней и внешней среды - неотъемлемый элемент оперативного планирования.
5. Виды финансового планирования (стратегическое, текущее оперативное).
6. Организация финансового планирования в компании: службы, функции, взаимодействие, компетенции и ответственность.

Типовые практические задания и задачи

Тема 3. Организация системы финансового планирования.

Ситуационное задание.

Цель: приобретение навыков анализа структуры финансовой службы корпорации.

Сценарий:

1. Знакомство участников с целью задания и проведение краткого инструктажа.
2. Изучение ситуации.
3. Деление обучающихся на 2 группы. Первая группа выбирает аргументы в пользу защиты структуры финансовой службы, вторая – доказывает необходимость ее изменения.
4. Проведение обсуждения, позволяющего выявить позитивные и негативные моменты, и разработка комплекса мер по изменению положения.

Ситуация для анализа

Юридический адрес ООО «АриэльКурсив»: г. Лермонтов, Крайняя ул, д. 35.

Цель деятельности – расширение рынка товаров и извлечение прибыли.

Уставный капитал – 10 тыс. руб.

ООО «АриэльКурсив» в производитель химической продукции — стеаратов металлов и композиций на их основе.

В составе подразделений ООО «АриэльКурсив» - исследовательские лаборатории, диагностический центр, который служит клиническим полигоном для проверки производимой продукции, вся необходимая информационная (локальные компьютерные сети) и технологическая инфраструктура.

В качестве ключевых отделов с структуре финансовой службы ООО «АриэльКурсив» выделены: финансовый отдел, отдел бухгалтерского учета и планово-экономический отдел.

Во главе финансовой структуры стоит финансовый директор. Подчиняются начальники финансового, планово-экономического и бухгалтерского отделов.

Задачами финансового отдела являются:

- реализация финансовой стратегии и финансовой политики;
- организация финансовой деятельности с целью эффективного использования финансовых ресурсов;
- разработка прогнозов экономического развития и участие в формировании ключевых показателей деятельности;

- участие в разработке бизнес-планов, составление перспективных и текущих финансовых планов, и бюджетов, а также оперативный контроль их выполнения;
- предоставление необходимой оперативной, регулярной и аналитической финансовой информации внутренним и внешним пользователям;
- комплексный экономический и финансовый анализ деятельности, разработка мероприятий по повышению эффективности управления финансами, снижению финансовых рисков и увеличению прибыли;
- контроль за соблюдением финансовой дисциплины, своевременным и полным выполнением договорных обязательств, расходами и поступлением доходов.

В функции финансового отдела ООО «АриэльКурсив» входят: ведение управленческого учета деятельности, формирование регулярной управленческой отчетности; управление денежными потоками, регламентация процедур осуществления платежей, контроль платежей; контроль финансовых ресурсов с целью эффективного использования.

В ООО «АриэльКурсив» главный бухгалтер формально подчинен генеральному директору, фактически и функционально подчинен финансовому директору.

В задачи отдела бухгалтерского учета ООО «АриэльКурсив» входят:

- формирование полной и достоверной информации о деятельности и имущественном положении;
- осуществление внутреннего контроля и аудита;
- предотвращение отрицательных результатов хозяйственной деятельности и выявление внутрихозяйственных резервов обеспечения финансовой устойчивости.

Функциями отдела бухгалтерского учета ООО «АриэльКурсив» являются:

- формирование учетной политики;
- контроль за проведением хозяйственных операций;
- формирование и своевременное предоставление полной и достоверной бухгалтерской информации о деятельности, имущественном положении, доходах и расходах;
- разработка и осуществление мероприятий, направленных на укрепление финансовой дисциплины;
- участие в проведении экономического анализа деятельности в целях выявления резервов, устранения потерь, непроизводительных затрат и др.

В задачи планово-экономического отдела ООО «АриэльКурсив» входят:

- формирование единой экономической политики на основе анализа состояния и тенденций развития отрасли;
- совершенствование концепции планирования расходов на осуществление деятельности, инвестиционные программы;
- экономическое планирование и анализ экономического состояния;
- контроль за выполнением подразделениями законодательства в области экономики;
- формирование ценовой политики. Разработка прогнозов экономического развития в соответствии с потребностями рынка.

Планово-экономический отдел ООО «АриэльКурсив» проводит экономическую работу с целью повышения эффективности и рентабельности производства, качества продукции, эффективного использования материальных, трудовых и финансовых средств; проводит экономический анализ для выявления резервов производства и др.

Вопросы:

1. Генеральный директор считает, что подобная система организации финансовой службы снижает вероятность достижения плановых показателей. Так ли это?
2. Соответствует ли представленная структура требованиям ФЗ «О бухгалтерском учете»?
3. Каким образом влияет дублирование функций отделов финансовой службы на эффективность деятельности ООО «АриэльКурсив»?
4. Предложите собственный вариант организации финансовой службы в ООО «АриэльКурсив»?

Кейс- задачи

Тема 5. Последовательность и алгоритмы разработки основных бюджетов

Кейс представляет собой описание ситуации (кейс-модель реальной производственной ситуации) и содержит проблему, решение которой может носить многовариантный характер. Важно ясно представлять: какие результаты необходимо получить и какие для этого существуют

ограничения.

Целью кейса является формирование у обучающихся устойчивых практических навыков применения бюджетирования, для решения конкретных задач управления производственно-финансовой деятельностью организации.

В процессе выполнения кейса, обучающиеся самостоятельно разрабатывают финансовый план развития коммерческой организации на период 6 месяцев. Информационной базой для разработки финансового плана является мастер-бюджет, разрабатываемый обучающимися самостоятельно на основании выданного индивидуального задания.

Критерии оптимальности разработанного финансового плана выбираются и обосновываются обучающимися исходя из стратегической цели развития организации. Типовой вариант контрольных заданий контрольной работы № 1 по тема 1-3

Теоретические вопросы (оценка знаний):

1. Цели и задачи финансового планирования (2,5 баллов).

2. Классификация бюджетов организации (2,5 баллов).

Практико-ориентированные задания (оценка умений и навыков)

3. Дайте характеристику сценарного планирования. Обоснуйте достоинства и недостатки данного метода (оценка умений – 5 баллов).

4. Проиллюстрируйте принципы построения финансовой структуры на примере некоторой условной организации (оценка навыков - 5 баллов)

Фонд тестовых заданий (типовые тестовые задания) контрольная работа №2

1. Выделите три основные причины, почему необходимо планировать бизнес?

а) бизнес-планирование - обдумывание идеи

б) бизнес-план - рабочий инструмент для принятия решения, контроля и управления

в) бизнес-план - способ сообщения идей заинтересованным инвесторам

г) бизнес-план - средство для получения денег

д) бизнес-план - средство для получения льгот

2. Укажите первоочередные проблемы, которые влияют на финансово-хозяйственную деятельность предприятия, фирмы (организации)?

а) отсутствие современных технологий и современного оборудования

б) отсутствие денег

в) отсутствие или неопределенность целей

г) высокий уровень налогов

д) низкий уровень управления

е) отсутствие государственного финансирования

3. Какие предпосылки должны быть созданы на предприятии для успешного функционирования системы планирования и планово-контрольных расчетов?

а) кадровые - готовность руководства

б) организационные - дееспособная организация управления

в) информационные - наличие эффективного инструмента для сбора, переработки и передачи планово-контрольной информации

г) законодательные - наличие законов способствующих развитию экономики в России

д) методические - наличие банка методик для различных отраслей промышленности

е) первые три

ж) все вышеперечисленные

4. Какие планы из ниже представленного списка должны быть включены в стратегический план развития структуры и потенциала корпорации?

а) план средств производства и персонала (размер компании)

б) план структуры капитала (соотношения собственного и заемного капитала)

в) план структуры производств, или мощностей

г) план организационной структуры, юридической формы и правовой структуры организации

д) план системы управления предприятием

е) план расстановки руководящих кадров, формирование системы стимулирования руководителей

ж) план информационной системы менеджмента (формирование системы планирования, регулирования, документирования и контроля)

з) только первые три

и) все

5. В каком разделе бизнес-плана будут представлены ожидаемые финансовые результаты (бюджет) проекта?

а) в описании производства

б) в финансовом плане

в) в описании компании

д) в резюме

6. В каком плановом документе будет отражена прибыльность производственной деятельности?

а) в плане продаж

б) в плане производства

в) в плане прибылей и убытков

г) в инвестиционном плане

7. Что такое позиционирующая реклама?

а) способ определения рыночной ниши

б) вариант недифференцированной политики

в) вариант дифференцированной рекламной политики

г) способ проникновения в сознание покупателя с помощью рекламы

д) увеличение вторичного спроса

е) ответ на потребность потенциального потребителя

8. Что такое концентрированная политика?

а) способ определения рыночной ниши

б) вариант недифференцированной политики

в) вариант дифференцированной рекламной политики

г) способ проникновения в сознание покупателя с помощью рекламы

д) увеличение вторичного спроса

е) ответ на потребность потенциального потребителя

9. Сколько разделов в КЭШ-Фло?

а) два

б) три

в) четыре

10. Какой фактор отрицательно влияет на прибыль при выявлении риска неустойчивости спроса?

а) увеличение кредитов

б) падение продаж

в) падение спроса с ростом цен

г) снижение спроса

д) снижение цены

е) изменение чистой прибыли

11. Миссия должна отражать:

а) круг удовлетворяемых потребностей

б) характеристику продукции

в) перспективы роста бизнеса

д) все перечисленное

12. Какой из сценариев проекта будет наиболее привлекателен для потенциальных инвесторов?

а)  $NPV = 200000$  у.е. и  $PI = 1,15$

б)  $NPV = 200000$  у.е. и  $PI = 1,20$

в)  $NPV = 250000$  у.е. и  $PI = 1,15$

13. Стоит ли отстаивать необходимость реализации проекта, если в результате анализа установлено, что  $NPV > 0$ ,  $PI > 1$ ,  $IRR >$  ставки дисконтирования (цены капитала)?

а) недостаточно информации

б) да

в) нет

14. Если при планировании затрат учитываются фактические данные отчетного периода,

расчет осуществляется по формуле:

а)  $Z_{\text{перем.план.}} = Z_{\text{перем факт.}} \cdot Q_{\text{вып.пл.}} / Q_{\text{вып.ф.}}$ ;

б)  $Z_{\text{перем.план.}} = Z_{\text{перем факт.}} \cdot Q_{\text{вып. ф.}} / Q_{\text{вып. пл.}}$ ;

в)  $Z_{\text{перем.план.}} = Z_{\text{перем. на ед. прод.}} \cdot Q_{\text{вып.пл.}}$  ,

где –  $Z_{\text{перем. на ед. прод.}}$  – удельные переменные затраты на единицу про-дукции;

$Q_{\text{вып.пл}}$  ( $ф$ ) – планируемый (фактический) объем выпуска продукции в натуральном выра-жении.

15. При планировании выручки методом прямого счета, расчеты производятся по формуле:

а)  $V_r = VM/P$ ;

б)  $V_r = Ц \cdot Q_{\text{пл}}$ ;

в)  $V_r = Z_{\text{пост.}} / K_{\text{вм}}$ ,

где  $V_r$  – выручка от реализации,

$P$  – прибыль от реализации,

$Ц$  – цена единицы продукции,

$Q_{\text{пл}}$  – планируемый объем реализации,

$VM$ – маржинальная прибыль,

$K_{\text{вм}}$  – коэффициент валовой маржи,

$Z_{\text{пост}}$ – затраты постоянные.

**Примерные оценочные материалы  
для проведения промежуточной аттестации (зачет, экзамен)  
по итогам освоения дисциплины (модуля)**

Вопросы и задания к экзамену

Теоретические вопросы

1. Роль финансового планирования в современной системе финансового менеджмента.
2. Цели и задачи финансового планирования.
3. Принципы организации процесса финансового планирования.
4. Плановые службы и их взаимодействие с другими управленческими подразделениями.
5. Структура планово-финансовой службы.
6. Распределение полномочий и ответственности в планово-финансовой службе.
7. Источники информации для финансового планирования.
8. Особенности сбора и обработки информации, периодичность сбора информации для целей фи-нансового планирования.
9. Основные требования к информационным источникам финансового планирования.
10. Преимущества и недостатки использования технологии бюджетирования в финансовом плани-ровании.
11. Понятие бюджета; виды и типы бюджетов.
12. Стратегическое, тактическое и оперативное бюджетирование.
13. Классическое и скользящее бюджетирование.
14. Финансовая структура организации.
15. Виды центров финансовой ответственности (ЦФО).
16. Реформирование финансовой структуры организации.
17. Организация финансового планирования без реформирования финансовой структуры.
18. Сущность бюджетного процесса.
19. Бюджетный регламент: понятие, составные элементы, порядок разработки.
20. Структура системы бюджетирования.
21. Система норм и нормативов как обязательный элемент системы бюджетирования
22. Типовой алгоритм составления бюджета.
23. Автоматизация бюджетного процесса и функционирование системы бюджетного управления.
24. Прогноз объема продаж и бюджет продаж.
25. Бюджет производства.
26. Операционные бюджеты: особенности разработки.
27. Бюджет товарных запасов.
28. Бюджеты производственных затрат.
29. Бюджет себестоимости.

30. Финансовые бюджеты: особенности разработки.
31. Инвестиционный бюджет.
32. Бюджеты расчетов с контрагентами.
33. Соотношение финансовых бюджетов и платежного календаря.
34. Мастер-бюджет: особенности разработки.
35. План прибыли.
36. План движения денежных средств.
37. Прогнозный баланс.
38. Финансово-экономическое обоснование управленческих решений на основе данных мастер-бюджета.
39. Организация мониторинга исполнения финансового плана.
40. Основные и дублирующие системы контроля исполнения финансового плана.
41. Отклонения: понятие, виды, роль в системе контроля исполнения финансового плана.
42. Возможности использования скользящего бюджетирования для целей контроля.

#### Типовые практико-ориентированные задачи к экзамену

1. Определить фактический и плановый уровень затрат на 1 руб. товарной продукции, а также его изменение в % против отчетного периода, если известно, что производится 17 000 изд. в год по себестоимости 540 руб. Планом на предстоящий год предусмотрено увеличить выпуск продукции на 10% и снизить ее себестоимость на 5%. Цена изделия – 600 руб.

2. Себестоимость товарной продукции предприятия в базисном периоде составила 380,5 тыс. руб. В отчетном периоде предполагается повысить производительность труда на 6% и среднюю заработную плату на 4%. Объем производства возрастает на 8% при неизменной величине постоянных расходов. Удельный вес оплаты труда в себестоимости продукции – 23%, а постоянных расходов – 20%. Определите процент снижения себестоимости и полученную экономию под воздействием указанных факторов.

3. По отчетным данным установлена экономия материалов за счет снижения норм на 8% и за счет снижения цен на 3%. Себестоимость товарной продукции по отчету составила 120,6 тыс. руб., за -траты на сырье и материалы – 80,8 тыс. руб. Определите влияние указанных факторов на себестоимость продукции.

4. Определить полную себестоимость изделия А и Б. Выпуск изд. А – 500 ед., затраты на материалы на ед. изд. – 120 руб., основная заработная плата на годовой выпуск – 130 000 руб., дополнительная зарплата – 10%, начисления на заработную плату – 26%. Выпуск изд. Б – 250 ед., затраты на мате-риалы – 380 руб., основная заработная плата – 80 000 руб. ОПР по изд. А – 50%, по изд. Б – 35% от прямых затрат. Внепроизводственные затраты по изд. А – 5%, по изд. Б – 7% от производственной себестоимости.

#### *Темы письменных работ (эссе, рефераты, курсовые работы и др.)*