Приложение 7 ОП ВО

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Факультет Высшая школа финансов и менеджмента

Кафедра финансового менеджмента, управленческого учета и международных стандартов финансовой деятельности

УТВЕРЖДЕНА
решением кафедры
Протокол от «7» сентября 2017 г.
№ 6

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.Б.07 КОНТРОЛЛИНГ И БЮДЖЕТИРОВАНИЕ

направление подготовки
38.03.02 Менеджмент

направленность (профиль)
Управление рисками в корпорациях

квалификация: магистр

формы обучения: очная

Год набора 2018

Москва, 2017 г.

Автор(ы)–составитель(и):
преподаватель Иевлев С.Г.

Заведующий кафедрой финансового менеджмента, управленческого учета и международных стандартов финансовой деятельности, д.э.н., профессор Е.Н. Лобанова

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы…….....
2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы……...
3. Содержание и структура дисциплины (модуля)……....
4. Материалы текущего контроля обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)……...
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)…….
   6.1. Основная литература……..……...……
   6.2. Дополнительная литература……...……..……
   6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы…….
   6.4. Нормативные правовые документы…….……..……..
   6.5. Интернет-ресурсы…….……..……...
   6.6. Иные источники…….…….…….……..
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы ……...…..……..

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-3	Способность использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач	ПК-3.2	Способность использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы :

ОТФ.ТФ (при наличии профстандарта . профессиональные действия)	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
ОТФ — Организация и контроль текущей деятельности системы внутреннего контроля экономического субъекта ТФ — Организация разработки стратегии и определение текущих задач развития системы внутреннего контроля экономического субъекта (Е/01.8)	ПК-3.2	На уровне знаний: Целей, концепций и методов финансового планирования и бюджетирования. Объектов бюджетирования и организации данных. Центров финансовой ответственности. Технологий разработки основных бюджетов. Управленческого учета и систем показателей в целях бюджетирования. Моделей план-факт анализа.
		На уровне умений: Планирования операционных денежных потоков, доходов и расходов. Планирования финансовых и инвестиционных

		денежных потоков. Осуществления, планирования и прогнозирования финансового обеспечения проектов. Анализа организационных аспектов бюджетного процесса,
		На уровне навыков: оценки инвестиционных проектов, финансового планирования и прогнозирования с учетом роли финансовых рынков и институтов; составления финансовой отчетности с учетом последствий влияния различных методов и способов финансового учета на финансовые результаты деятельности организации на основе использования современных методов обработки деловой информации и корпоративных информационных систем

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина «Контроллинг и бюджетирование» относится к циклу Б1 «Базовая часть». Код дисциплины Б1.Б.07. Дисциплина изучается на 2 курсе, в 3 семестре. Общая трудоемкость дисциплины 72(2 ЗЕТ).

Содержание курса является логическим продолжением и развитием дисциплин: «Финансовый менеджмент», модуля «Учет и анализ», «Анализ корпоративной финансовой отчетности», «Стоимостной учет и управление затратами». Данная дисциплина служит основой для написания выпускной квалификационной работы.

Количество академических часов, выделяемых на контактную работу с преподавателем составляет 16 часа, из них 6 – на лекционные занятия, 10 – на практические занятия, на самостоятельную работу обучающихся отводится 56 часов.

Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом является зачет.

3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

Таблица 1

п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости[4], промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л	ЛР	ПЗ	КСР	СР	
Очная форма обучения								
Тема 1	Управленческие концепции, исходные данные и опорные модели	**8**	**2**		**2**		**4**	**О, Т**
Тема 2	Внутрифирменное бюджетирование	**16**	**1**		**2**		**8**	**О, Т**
Тема 3	Финансовое планирование	**16**	**1**		**2**		**8**	**О, Т, КР**
Тема 4	Разработка и внедрение системы бюджетирования и финансового планирования	**16**	**1**		**2**		**8**	**О, Т**
Тема 5	Использование бюджетирования в управлении компанией	**16**	**1**		**2**		**8**	**О, Т, Р**
	Промежуточная аттестация	**36**						**Зачет**
	Всего:	**72**	**6**	**-**	**10**		**56**	

Примечание:

** – при применении электронного обучения, дистанционных образовательных технологий в соответствии с учебным планом;*

** – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), контрольная работа (КР), коллоквиум (К), эссе (Э), реферат (Р), диспут (Д) и др.

Содержание дисциплины (модуля)

Таблица 2

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем (разделов)
Тема 1	Управленческие концепции, исходные данные и опорные модели	Объекты бюджетирования и организация данных. Центры финансовой ответственности. Управленческий учет и системы показателей в целях бюджетирования. Модели план-факт анализа.
Тема 2	Внутрифирменное бюджетирование	Бюджетная модель. Бюджетный процесс. Бюджетное управление.

Тема 3	Финансовое планирование	Планирование операционных денежных потоков, доходов и расходов, финансовых и инвестиционных денежных потоков. Планирование и прогнозирование финансового обеспечения проектов.
Тема 4	Разработка и внедрение системы бюджетирования и финансового планирования	Жизненный цикл системы бюджетирования и финансового планирования. Разработка бюджетных классификаторов. Технология разработки основных бюджетов. Разработка системы контроля исполнения бюджета. Разработка системы анализа отклонений. Типовые элементы регламентов и инструкций по бюджетированию и финансовому планированию. Организационные аспекты бюджетного процесса
Тема 5	Использование бюджетирования в управлении компанией	Стратегия и бюджетирование. Управление затратами и бюджетирование Мотивация и бюджетирование. Компьютеризация бюджетирования и финансового планирования. Недостатки бюджетирования. Beyond Budgeting – управление без бюджетирования?

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины «Финансовое планирование, контроллинг и бюджетирование» используются следующие методы текущего контроля и успеваемости обучающихся:

– при проведении занятий лекционного типа: опрос (О), тестирование (Т)
– при проведении занятий семинарского типа: тестирование (Т), контрольная работа (КР)

4.1.2. Зачет проводится с применением следующих методов (средств) – тестирование.

Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Примеры вопросов по Теме 1:

Вопрос 1**:** Что из ниже сказанного является целью бюджетирования:

1) обеспечение соответствия текущей деятельности предприятия его долгосрочным целям.
2) рост прибыльности и повышения эффективности деятельности предприятия.
3) контроль за формированием доходов и расходов, недопущение необоснованных расходов
4) определение моментов корректировки плана
5) Верно все вышеперечисленное.

Вопрос 2: Что из ниже сказанного является объектами бюджетирования:

1) Бизнес-направления (Сегменты бизнеса);
2) Центры финансовой ответственности (ЦФО);
3) Проекты;
4) Инвестиционные проекты;
5) Верно все вышеперечисленное.

Примеры вопросов по Теме 2:

Вопрос 1: Что НЕ входит в бюджетную модель:
1) алгоритмы вычислений.
2) объекты бюджетирования.
3) люди и процедуры.
4) формулы расчетов.

Вопрос 2: Ключевым объектом бюджетирования является:
1) Бюджет по балансу;
2) Бюджет прямых расходов
3) Бюджет продаж и остатки
4) Бюджет движения денежных средств
5) Бюджет операционной деятельности.

Примеры вопросов по Теме 3:

Вопрос 1 Предприятие управляет своей рентабельностью через:
1) Бюджет движения денежных средств;
2) Бюджет доходов и расходов;
3) Бюджет по балансовому листу;
4) Верно (2) и (3)
5) Верно (1) и (2)

Вопрос 2: Финансовая модель НЕ включает в себя:
1) Бизнес процессы;
2) Справочники;
3) Импорт фактических данных
4) Иерархия пользователей;
5) Правильный ответ не представлен.

Примеры вопросов по Теме 4:

Вопрос 1: Виды и формы бюджетов, как составная часть, относятся:
1) Финансовой модели;
2) Финансовой структуре;
3) Алгоритмам расчетов
4) Процессу бюджетирования;
5) Методике бюджетирования;

Вопрос 2: Кто является ответственным за формирование и исполнение бюджетов::
1) руководство компании;
2) финансовый директор компании;
3) менеджеры компании.
4) Главный бухгалтер компании.
5) Верно 2 и 4.

Примеры вопросов по Теме 5:

Вопрос 1: Планируется, что1 сентября будет куплена партия ткани в размере 10000 погонных метров. Планируемая цена покупки -- 20 руб. за метр. 1 ноября будет продано 6000 м по цене 25 руб., а 1 декабря будет продан остаток партии в размере 4000 м по цене 24 руб. Банковский процент равен 24% годовых. Вклады принимаются на любое число месяцев, а процент вычисляется по формуле простого процента. Других альтернативных вложений капитала нет. Какая экономическая прибыль будет заложена в бюджет ноября, если не принимать во внимание расходов по аренде склада и прочих расходов.

1) 41200. 2) 46000. +3) 36400. 4) 40000.

Вопрос 2: Сколько стоит в год фирме дебиторская задолженность? Дайте наиболее близкий ответ в соответствии с современной финансовой теорией.

1) $D \times i \times t$
2) $D \times WACC \times t$.
3) D
4) $D \times t$
5) $D \times WACC$, где

D – среднегодовая сумма дебиторской задолженности;
t – средний срок дебиторской задолженности, в годах;
i – банковский процент, в долях единицы.

Примеры для опросов (О):

По Теме 1: Что включает в себя финансовую структуру организации?

По Теме 2: Дайте "формулу" описывающую связь между бюджетированием, бюджетным процессом и бюджетной моделью.

По Теме 3: Что является фактическим документом для бюджета движения денежных средств 9(БДДС)?

По Теме 4: Что включает в себя инвестиционный бюджет?

По Теме 5: Перечислите основные недостатки бюджетирования.

Пример контрольной работы (2016 г). Вариант 1.

1. Оцените высказывание: "Наиболее общим ограничением бюджетного объема операций является производственная мощность."

1) Да 2) Нет

2. Оцените высказывание: "Наиболее эффективный способ прогнозирования объема продаж -- это использование исторических данных с добавлением осторожного увеличения"

1) Да 2) Нет

3. Какой текущий бюджет является отправной точкой в процессе разработки главного бюджета (master budget)?

1) бюджет производства;
2) бюджет коммерческих расходов;
3) бюджет закупки материалов;
4) бюджет продаж;

5) правильный ответ не представлен.

4. Что является наилучшей основой для оценки результатов деятельности за отчетный период?

1) бюджет за отчетный период;
2) бюджет продаж;
3) фактическое выполнение за предыдущий отчетный период;
4) фактическое выполнение за тот же отчетный период;
5) правильный ответ не представлен.

5. Бюджет денежных средств должен быть подготовлен до того, как один из следующих документов может быть разработан:

1) бюджет капитальных затрат;
2) бюджет продаж;
3) прогнозный отчет о финансовом положении;
4) прогнозный баланс;
5) правильный ответ не представлен.

6. Из приведенных ниже выберите истинное высказывание:

1) в настоящий момент инновации скачкообразны;
2) в настоящее время при бюджетировании доминируют материальные активы;
3) риск должен быть полностью исключен при планировании;
4) план выше нужд покупателя;
5) правильный ответ не представлен.

7**.** Вы осуществили рекламный проект корпорации "Медиа Стар", в рамках которого Вы занимались дизайном и выпуском рекламных буклетов, визиток и блокнотов с логотипом компании. По данным приведенным в таблице, рассчитайте, по каким статьям Вам удалось уложиться в смету расходов, если бюджет рекламной компании был жестким.

Номер позиции	**Показатели**	**План**	**Факт**
a)	Буклеты (тыс. шт)	12	14
b)	Затраты на выпуск буклетов (тыс. руб.)	240	260
c)	Визитки (тыс. шт.)	20	18
d)	Затраты на выпуск визиток (тыс. руб.)	60	58
e)	Блокноты (тыс.шт.)	5	6
f)	Затраты на выпуск блокнотов (тыс. руб.)	55	62

Варианты ответов:

1) только **d**; 2) **d** и **f**; 3) только **f**; 4) только **b**; 5) **b** и **f**

8. Из бюджета продаж компании следует, что в марте рассчитывают продать 11 400 единиц продукции А и 24 100 единиц продукции Б. Цена продаж продукции А составляет 88 руб./шт., а продукции Б - 24 руб./шт. Отдел продаж получает 3% комиссионных от продаж продукции А и 2% от продаж продукции Б. Какая сумма комиссионных заложена в бюджете компании на март?

1) 79 080; 2) 30 096; 3) 11 568; 4) 41 664; 5) нет правильного ответа

9. Вы осуществили рекламный проект корпорации "Медиа Стар", в рамках которого Вы занимались дизайном и выпуском рекламных буклетов, визиток и блокнотов с логотипом компании. По данным приведенным в таблице, рассчитайте, по каким

статьям Вам удалось уложиться в смету расходов по выпуску буклетов, а по каким нет. Бюджет рекламной компании гибкий.

Номер позиции	Показатели	План	Факт
	Буклеты (тыс. шт.)	12	14
a)	Затраты на материалы (тыс. руб.)	180	200
b)	Затраты на оплату труда (тыс. руб.)	20	18
c)	Затраты на разработку дизайна	60	58

Варианты ответов:

1) **b** и **c**; 2) **a** и **c**; 3) **a**, **b** и **c**; 4) **a** и **b**; 5) только **c**

10. Выберите правильное определение:

1) Отклонения первого уровня (first level variances, FLV) – это постатейные отклонения в рамках гибкого бюджета, то есть абсолютные отклонения по статьям или в целом пересчитанные к фактическому выпуску продукции;

2) Отклонения первого уровня (first level variances, FLV) – это постатейные отклонения в рамках жесткого бюджета, то есть абсолютные отклонения по статьям или в целом безотносительно к объему выпуска;

3) Отклонения второго уровня (second-level variances, SLV) – это постатейные отклонения в рамках жесткого бюджета, то есть абсолютные отклонения по статьям или в целом безотносительно к объему выпуска;

4) нет правильного ответа

11. Детализированная схема предполагаемых затрат, отличных от затрат прямых материалов и прямых затрат труда, которые должны быть учтены для выполнения плана производства в планируемом периоде есть ничто иное, как:

1) бюджет общепроизводственных расходов;
2) главный бюджет (master budget);
3) бюджет капитальных затрат;
4) бюджет общих и административных расходов;
5) правильный ответ не представлен.

12. Затраты, необходимые для реконструкции автоматизированной линии по выпуску продукции компании, будут отражены в бюджете:

1) бюджет общепроизводственных расходов;
2) бюджете продаж;
3) бюджет капитальных затрат;
4) бюджет общих и административных расходов;
5) правильный ответ не представлен.

13. Пусть уровень инфляции прогнозируется Минэкономразвитием на уровне 8% годовых. На сколько необходимо увеличить квартальный бюджет закупок, если собственники компании требуют увеличить годовую прибыль на 12%?

1) 20,0%; 2) 21,0%; 3) 5,0%; 4) 5,06%; 5) нет правильного ответа

14. Отметьте истинное требование, приводящее к бюджетированию за рамками классического бюджетирования (Beyond Budgeting)?

1).Акционеры требуют постепенных улучшений.
2).Доминируют финансовые показатели.
3).Инновации постепенны.
4).Цены отражают уровень затрат.
5). Роль этических норм ведения бизнеса критически важна.

15. Какой текущий бюджет должен быть подготовлен, чтобы оценить количество материалов, которое необходимо закупить?

1) бюджет производства;
2) бюджет коммерческих расходов;
3) бюджет использования материалов;
4) бюджет продаж;
5) правильный ответ не представлен.

16. Количество материалов, которое необходимо закупить, будет равно бюджетному количеству использованных материалов

1) плюс запланированные конечные запасы материалов и минус начальные запасы материалов;
2) плюс начальные запасы материалов и минус запланированные конечные запасы материалов;
3) высказывания 1) и 2) эквивалентны;
4) нет верного ответа;

17. Отметьте неверное продолжение высказывания: "В зависимости от целей, которые ставятся перед организацией, бюджетирование выполняет все либо часть из следующих функций:"

1) Инструмент планирования;
2) Инструмент для создания рейтинга менеджеров;
3) Корпоративное средство коммуникации;
4) Инструмент распределения и управление ресурсами;
5) Инструмент анализа.

18. Компания продала в кредит товары на сумму 540 000 руб. в марте, на сумму 432 000 руб. в апреле и на сумму 218 000 руб. в сентябре. Из анализа исторических данных прошлых продаж в кредит видно, что 62% от продаж поступает на следующий месяц после продаж, 34% - во второй месяц и 4% станут безнадежными долгами и будут списаны как убытки периода. Сколько денег будет получено в конце мая от продаж в кредит?

1) 451 440; 2) 786 240; 3) 669 440; 4) 485 840; 5) нет правильного ответа

19. Компания была основана в конце 2004 года и начала свою деятельность с 1 января 2005 года. Доступна следующая информация на 31 декабря 2005 года:

- приобретено за год товаров на сумму 420,8 тыс. руб.;
- запасы товаров на 31.12.2005 равно 60,8 тыс. руб.
- поступило средств от покупателей 220,0 тыс. руб.

Торговая наценка компании равна 20%. Предполагая, что все продажи осуществлялись в кредит, и что все деньги были получены рассчитать дебиторскую задолженность по продажам на 31.12.2005 г.

1) 432 тыс. руб.; 2) 360 тыс. руб.; 3) 212 тыс.руб.

20. Целями бюджетирования НЕ являются:

1) обеспечение соответствия текущей деятельности компании его долгосрочным целям;
2) определение и удовлетворение потребностей стейкхолдеров компании;
3) координация и консолидация деятельности органов управления и структурных подразделений компании;
4) рост прибыльности и повышения эффективности деятельности предприятия;

5) определение моментов корректировки плана.

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации

4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-3	способность использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач	ПК-3.2	способность использовать современные методы бюджетирования и контролллинга для решения стратегических задач в компании

Этап освоения компетенции	**Показатель оценивания**	**Критерий оценивания**
ПК-3.2 способность использовать современные методы бюджетирования и контролллинга для решения стратегических задач в компании	– Демонстрирует умения определять перспективы развития корпорации; – демонстрирует умения определять потребности и обеспеченность в финансовых ресурсах; – демонстрирует навыки составления прогнозов финансовой устойчивости корпорации; – демонстрирует навыки составления финансового плана как важнейшего элемента стратегии корпорации; демонстрирует умения использования результатов анализа состояния компании (корпорации) для выбора методов управления корпоративными финансами в решении конкретных стратегических задач.	– Продемонстрированы умения определять перспективы развития корпорации; – продемонстрированы умения определять потребности и обеспеченность в финансовых ресурсах; – продемонстрированы навыки составления прогнозов финансовой устойчивости корпорации; – продемонстрированы навыки составления финансового плана как важнейшего элемента стратегии корпорации; продемонстрированы умения использования результатов анализа состояния компании (корпорации) для выбора методов управления корпоративными финансами в решении конкретных стратегических задач.

4.3.2 Типовые оценочные средства

Список вопросов для подготовки к зачету:

1. Планирование косвенных затрат.
2. Планирование прямых затрат.
3. Планирование незавершенного производства.
4. Методы планирования себестоимости продукции.
5. Direct Costing: бюджетирование.
6. Планирование по полным и по переменным издержкам.
7. Планирование по видам (статьям) затрат.
8. Планирование результатов за период
9. Стандарт-костинг.
10. ABB.
11. Понятие и виды объектов учета и бюджетирования.
12. Типовые проектные решения (ТПР) в области бюджетных данных. Многоаспектное представление данных. OLAP-технология.
13. БДР: «Обобщенный» или «финансовый». БДР по ЦФО, продуктам, клиентам и бизнес-направлениям, проектам.
14. Уровни детализации БДР по статьям. Участие в БДР натуральных измерителей. Каноническая структура БДР. Методика построения плана (классификатора) статей БДР.
15. Центры финансовой ответственности и особенности их бюджетов.
16. Финансовая оргструктура (совокупность ЦФО предприятия). ЦФО, аккумулирующие затраты, и ЦФО, распределяющие затраты.
17. Центры доходов (ЦД) и центры маржинального дохода (ЦМД): различия, плюсы и минусы. Практика формирования ЦД и ЦМД. Типовой набор показателей ЦД и отраслевые особенности.
18. Центры прибыли (ЦП) и центры маржинальной прибыли (ЦМП). Практика формирования ЦП и ЦМП. Типовой набор показателей ЦП и отраслевые особенности.
19. Центры инвестиций. Центры частичных инвестиций.
20. Трансформация центров доходов и затрат в условные центры прибыли. Трансфертные цены. Разложение маржинальных показателей по цепочке ценности. Типовой набор финансовых KPI для разных типов ЦФО.
21. Ограничения, накладываемые на организацию системы ЦФО. Ключевые проблемы и решения при формировании ЦФО. Практика построения и использования финансовых оргструктур в бюджетировании.
22. Управленческая отчетность.
23. Стратегический управленческий учет
24. Модели план-факт анализа
25. Бюджетная модель
26. Контур бюджетирования.
27. Уровень консолидации бюджетов: компания, структурное подразделение, по центрам ответственности и МВЗ.
28. Временные параметры бюджетирования. Характер бюджетного цикла.
29. Функциональные бюджеты.
30. Бюджетирование по покупателям и поставщикам.
31. Степень гибкости основных бюджетов. Степень детализации бюджетов.
32. Использование исторических данных в бюджетировании.
33. Бюджетирование с нуля (ZBB).
34. Нетрадиционные бюджеты.

35. Стартовая иерархия бюджетирования: снизу вверх или сверху вниз.
36. Задачи, решаемые с помощью бюджетирования.
37. Отраслевые особенности бюджетирования.
38. Предположения для расчета данных бюджетов. Типовые исходные данные для расчетов бюджетов: инфляция, цены поставщиков и конкурентов, биржевые цены, структурные сдвиги и пр.
39. Методы финансового планирования и прогнозирования.
40. Метод прогнозирования в процентах от объема продаж.
41. Оценка потребности в кредите.
42. Прогноз денежных потоков и бюджет денежных средств.
43. Анализ чувствительности прогноза.
44. Вариативность бюджета: многовариантный и одновариантный бюджет. Сценарное планирование.
45. Бюджетный процесс
46. Бюджетный цикл. Разработка бюджетов – исполнение и контроль – анализ исполнения (план-факт анализ (ПФА)).
47. Технология разработки бюджетов. Контроль исполнения бюджета и анализ отклонений.
48. Связь системы контроля с системой мотивации сотрудников.
49. Организационные аспекты бюджетного процесса.
50. Бюджетное управление.
51. Бюджетное управление в многопрофильной компании.
52. Бюджетное управление. Оперативные бюджеты. Степень оперативности бюджетирования. Степень оперативности принимаемых решений на основе бюджетов.
53. Степень оперативности бюджетирования и принимаемых решений на основе бюджетов.
54. Финансовое планирование: назначение, принципы, объекты.
55. Разработка и внедрение системы бюджетирования и финансового планирования.
56. Бюджетные классификаторы.

Шкала оценивания

Критерии оценки	Оценка
Выполнены все задания теста (не менее чем на 70% верно). – Продемонстрированы умения определять перспективы развития корпорации; – продемонстрированы умения определять потребности и обеспеченность в финансовых ресурсах; – продемонстрированы навыки составления прогнозов финансовой устойчивости корпорации; – продемонстрированы навыки составления финансового плана как важнейшего элемента стратегии корпорации; – продемонстрированы умения использования результатов анализа состояния компании (корпорации) для выбора методов управления корпоративными финансами в решении конкретных стратегических задач.	Зачтено
Выполнено менее 50% заданий теста. – Не продемонстрированы умения определять перспективы развития корпорации; – Не продемонстрированы умения определять потребности и обеспеченность в финансовых ресурсах;	Не зачтено

– Не продемонстрированы навыки составления прогнозов финансовой устойчивости корпорации; – Не продемонстрированы навыки составления финансового плана как важнейшего элемента стратегии корпорации; – Не продемонстрированы умения использования результатов анализа состояния компании (корпорации) для выбора методов управления корпоративными финансами в решении конкретных стратегических задач.	

4.4. Методические материалы

Промежуточная аттестация (зачет) по дисциплине «Контроллинг и бюджетирование» проходит в форме тестирования. Студенты одновременно решают тестовые задания. Каждый студент получает свой персональный вариант теста. Каждый тест состоит из 16 вопросов закрытого типа. На организационную подготовку отводится от 20 до 30 минут, на написание теста – 90 минут. Во время организационной подготовки студентам разъясняются правила проведения зачета и выдаются бланки ответов для заполнения. Каждый студент вытаскивает билет с тестовым заданием. После проведения зачета проводится проверка работ.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Требования к организации самостоятельной работы студентов при подготовке к аудиторным занятиям

1. 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. Ежедневной учебной работе студенту следует уделять 9–10 часов своего времени, т.е. при шести часах аудиторных занятий самостоятельной работе необходимо отводить 3–4 часа. Каждому студенту 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.

2. Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность студента. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим студентом. 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.

3. Подготовка к семинарским занятиям.

Подготовку к каждому семинарскому занятию каждый студент должен начать с ознакомления с планом семинарского 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 студенту необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме семинара и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности студента свободно ответить на теоретические вопросы семинара, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ. Структура семинара В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы семинарское занятие может состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме семинара.
3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.
4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.
5. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний студентов. Примерная продолжительность — до 15 минут. Вторая часть — выступление студентов с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов семинарского занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность — 20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа семинарского занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут. Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а замет идет

обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на семинарском занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается семинарское занятие. Студентам должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность — 5 минут.

4. Работа с литературными источниками

В процессе подготовки к семинарским занятиям, студентам 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 студентов свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем по каждой теме семинарского или практического занятия, что позволяет студентам проявить свою индивидуальность в рамках выступления на данных занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

6.1. Основная литература

1. Асаул А. Н. и др. Управление затратами и контроллинг : учебное пособие для вузов / Асаул А. Н., Дроздова И. В., Квициния М. Г., Петров А. А.. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 263 с. — (Серия : Университеты России). — ISBN 978-5-534-04968-8. https://www.biblio-online.ru/book/54741A88-F1E6-4718-9DDE-824200697EEE

2. Лимитовский М.А., Лобанова Е.Н., Минасян В.Б., Паламарчук В.П., Корпоративный финансовый менеджмент, М.: Юрайт, 2016, http://www.biblio-online.ru/thematic/?56&id=urait.content.9791AEF7-E742-460D-8AAF- 53116370FBCB&type=c_pub

3. Хруцкий, В. Е. Внутрифирменное бюджетирование. Теория и практика : учебник для бакалавриата и магистратуры / В. Е. Хруцкий, В. В. Гамаюнов. — 3-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 456 с. — (Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-9612-8. https://www.biblio-online.ru/book/6FF99D9E-A1DC-44F0-9E43-4189202ECA7A

6.2. Дополнительная литература

1. Атрилл Питер, МакЛейни Эдди Управленческий учет для нефинансовых менеджеров/ Пер. с англ.; под ред. Каныгина С.Л. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. – 624 с.
2. Вахрушина М.А. «Бухгалтерский управленческий учет». М.: ИКФ «Омега-Л», Высшая школа, 2003.
3. Друри К. Уп. Бригхем Ю., Джоэл А. Хьюстон «Финансовый менеджмент» Питер; 2013г.
4. Друри К. Учет затрат методом стандарт – костс. Москва: Аудит – Юнити, 1998г. 223 с.
5. Ивашкевич Б.Б. «Бухгалтерский управленческий учет»: Учебник для вузов - М.: Экономистъ, 2004. – 618 с.
6. Ковалев В. Финансовый менеджмент. Теория и практика — М.: Проспект, 2013. https://e.lanbook.com/book/54845#book_name
7. Кондаков Н.П., Иванова М.А. Бухгалтерский управленческий учет: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 368 с.
8. Мицкевич А.А. Управление затратами и прибылью. – М.: ОЛМА-ПРЕСС Инвест: Институт экономических стратегий, 2003. - 191 с.
9. Николаева О.Е., Шишкова Т.В. Управленческий учет. – М.: Эдиториал УРСС, 2001. – 336 с.

6.3 Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов:

1. Друри К. Управленческий учет для бизнес-решений. Учебник.: Пер. с англ., М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003, 655 с.

2. Ковалев В., Ковалев Вит. Финансовый менеджмент. Конспект лекций с задачами и тестами: Учеб. пособие. — М.: Проспект, 2014. https://e.lanbook.com/book/53834#authors

3. Несс Джозеф А., Кукузза Томас Дж. «Как полностью реализовать потенциал учета затрат по видам деятельности». – в сб.: Классика Harvard Business Review «Измерение результативности

6.4. Интернет ресурсы

1. www.cma.org.ru - Материалы Экспертно-консультативного совета по вопросам управленческого учета при Минэкономразвития России.

2. Бюджетирование. Технология Business Unit Management. www. martex.ru

3. Ковальчук А. Применение двойной записи в бюджетировании - электронная статья. http://www.e-xecutive.ru/knowledge/announcement/1079841/index.php?ID=1079841

4. Budgeting Survey: Benchmarks and issues. www.centage.com

5. Develin & Partners Survey of Corporate Budgeting “Repair or Replace?’ 2005, reprinted by PCS Consulting, Inc. www.pcsconsulting.com

6.5. Список нормативных правовых документов

1. Налоговый кодекс Российской Федерации (Часть Вторая) от 05.08.2000 №117-ФЗ (ред. от 16.05.2007)

2. О бухгалтерском учете: Федеральный закон от 21.11.96 г. № 129-ФЗ. М., 1996.
3. Гражданский кодекс Российской Федерации. М., 1996.
4. ПОСТАНОВЛЕНИЕ ПРАВИТЕЛЬСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ ОТ 25 ФЕВРАЛЯ 2011 Г. N 107

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

Занятия проводятся в учебных аудиториях, оснащенных рабочим местом преподавателя (стол, стул, кафедра), рабочими местами студентов (столы, стулья) по количеству студентов, доской меловой или белой для написания маркерами или флипчартом для бумаги большого формата, маркерами (красный, черный, зеленый, синий), губкой для досок, оборудованием для показа презентаций и слайдов (компьютер, проектор, экран).

Используется следующее программное обеспечение:
Microsoft Windows 10 LTSB 1607
Количество 2607
Правообладатель Microsoft Corporation
Дата покупки / продления06.12.2016
Контракт59/07-16/0373100037616000052-0008121-03
Продавец ООО «ЛАНИТ-Интеграция»
Покупатель РАНХиГС
Дата окончания 31.12.2017
Срок подписки 1 год / 3 года

Microsoft Office Professional 2016
Количество 2607
Правообладатель Microsoft Corporation
Дата покупки / продления 06.12.2016
Контракт59/07-16/0373100037616000052-0008121-03
Продавец ООО «ЛАНИТ-Интеграция»
Покупатель РАНХиГС
Дата окончания 31.12.2017
Срок подписки 1 год / 3 года

Acrobat Professional AcademicEdition License Russian
Multiple Platforms (Adobe, 65258631AE01A00)
Количество 50
Правообладатель Adobe
Дата покупки / продления 03.04.2017
Контракт #15/08-17
Продавец SoftLine
Покупатель РАНХиГС
Дата окончания 03.04.2018