

**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 финансового
менеджмента, управленческого учета и
международных стандартов финансовой
деятельности

Протокол от «11» сентября 2018 г. № 4

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1. В.09 КОНТРОЛЛИНГ И БЮДЖЕТИРОВАНИЕ

направление подготовки
38.04.02 Менеджмент

направленность (профиль)
Корпоративный финансовый менеджмент

квалификация: магистр

формы обучения: очная, очно-заочная, заочная

Год набора 2019

Москва, 2018 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, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы.....	4
1.1. Дисциплина Б1.Б.06 «Контроллинг и бюджетирование» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа :	4
1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы...4	
2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО	5
3. Содержание и структура дисциплины.....	5
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине.....	7
4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.	7
4.2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся	7
4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации	9
4.4. Методические материалы	16
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	16
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	20
6.1. Основная литература.....	20
6.2. Дополнительная литература	21
6.3. Интернет ресурсы	21
6.4. Список нормативных правовых документов	22
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы.....	22

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

1.1. Дисциплина Б1.Б.06 «Контроллинг и бюджетирование» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-4	Способность использовать количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по результатам их применения	ПК-4.2	Способность использовать количественные и качественные методы для управления бизнес-процессами

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

ОТФ/ТФ1 (при наличии профстандарта)/ трудовые или 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-4.2	на уровне знаний: знает цели, концепции и методы контроллинга и бюджетирования, объекты бюджетирования и организации данных, технологии разработки основных бюджетов, модели план-факт анализа
		на уровне умений: планирование операционных денежных потоков, доходов и расходов, прогнозирование финансового обеспечения проектов, анализ организационных аспектов бюджетного процесса, способы разработки бизнес-планов и бюджетов, а также систем контроля и анализа исполнения бюджетов для предприятий любой отрасли
		на уровне навыков: владеет навыком применять современные методы управления корпоративными

¹ Для образовательных программ, реализуемых по ФГОС, и для универсальных компетенций первая колонка может не заполняться

		финансами
--	--	-----------

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Объем дисциплины

Очная и очно-заочная форма обучения:

Общая трудоемкость дисциплины 144 академических часов (4 ЗЕТ).

Количество часов, выделяемых на контактную работу с преподавателем, составляет 30 часов, из них 20 – на практические занятия, на контрольную оценку – 10 часов, на самостоятельную работу обучающихся отводится 114 часов.

Заочная форма обучения:

Общая трудоемкость дисциплины 144 академических часов (4 ЗЕТ).

Количество часов, выделяемых на контактную работу с преподавателем, составляет 14 часов, из них на лекционные занятия – 2 часа, 4 часа – на практические занятия, на контрольную оценку – 4 часов, на самостоятельную работу обучающихся отводится 126 часов.

Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом является зачет с оценкой.

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина «Контроллинг и бюджетирование» относится вариативной части дисциплин учебного плана блока Б1 «Дисциплины (модули)». Код дисциплины Б1. В.09. Дисциплина изучается на 2 курсе, в 3 семестре. На заочной форме – на 2-м курсе.

Содержание курса является логическим продолжением и развитием дисциплины: «РСБУ», «МСФО», «Стоимостной учет и управление затратами». Данная дисциплина является основой для написания выпускной квалификационной работы.

3. Содержание и структура дисциплины

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		
Очная и очно-заочная форма обучения								
Тема 1	Принципы построения систем контроллинга и бюджетирования	28			4	2	22	О, Т
Тема 2	Порядок формирования и утверждения бюджета предприятия.	28			4	2	22	О, Т
Тема 3	Формирование сводных бюджетов	28			4	2	22	О, Т
Тема 4	Исполнение, контроль и анализ исполнения	28			4	2	22	О, Т

	бюджетов							
Тема 5	Разработка и внедрение системы бюджетирования. Автоматизация бюджетирования	32			4	2	26	О, Т
	Промежуточная аттестация							Зачет с оценкой
	Всего:	144			20	10	114	
Заочная форма обучения								
Тема 1	Принципы построения систем контроллинга и бюджетирования	26	0,5		0,5		25	Э, Т
Тема 2	Порядок формирования и утверждения бюджета предприятия.	26	0,5		0,5		25	Э, Т
Тема 3	Формирование сводных бюджетов	26	0,5		0,5		25	Э, Т
Тема 4	Исполнение, контроль и анализ исполнения бюджетов	26	0,5		0,5		25	Э, Т
Тема 5	Разработка и внедрение системы бюджетирования. Автоматизация бюджетирования	32			2	4	26	Э, Т
	Промежуточная аттестация						8	Зачет с оценкой
	Всего:	144	2		4	4	126	

Примечание:

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

Содержание дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем (разделов)
Тема 1	Принципы построения систем контроллинга и бюджетирования	Определение основных терминов. Цели и задачи систем контроллинга и бюджетирования. Процессы контроллинга и бюджетирования. Структура бюджета предприятия.
Тема 2	Порядок формирования и утверждения бюджета предприятия.	График подготовки бюджета и основные этапы. Определение целей и задач на год. Формирование контрольных показателей. Управление на основе бюджетных показателей, опыт зарубежных и российских компаний. Особенности формирования месячных (квартальных) бюджетов.
Тема 3	Формирование сводных бюджетов	Бюджеты продаж и производства. Бюджеты прямых производственных затрат. Бюджеты закупок ресурсов. Бюджеты накладных затрат. Бюджеты подразделений. Бюджеты инвестиций.

		Прочие функциональные бюджеты. Бюджет доходов и расходов. Прогнозный баланс. Бюджет движения денежных средств, платежный бюджет
Тема 4	Исполнение, контроль и анализ исполнения бюджетов	Принципы и процедуры исполнения бюджетов (управление договорами, авторизация, исполнение платежного бюджета). Постановка управленческого учета на предприятии. Анализ исполнения бюджетов
Тема 5	Разработка и внедрение системы бюджетирования. Автоматизация бюджетирования	Финансовая структура предприятия, центры ответственности. Бюджетные классификаторы, управленческий план счетов. Регламенты системы бюджетирования. Условия успешного внедрения бюджетного управления. Типичные ошибки и проблемы российских предприятий в разработке и внедрении процедур бюджетного Критерии выбора программного продукта. Обзор основных программных продуктов.

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

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

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1. В.09 «Контроллинг и бюджетирование» используются следующие методы текущего контроля и успеваемости обучающихся:

- при проведении занятий лекционного типа: опрос (О), тестирование (Т), эссе(Э);
- при проведении занятий семинарского типа: тестирование (Т), контрольная работа (КР)

4.1.2. Зачет с оценкой проводится с применением следующих методов (средств) – тестирование и контрольная работа.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Типовые оценочные материалы

Примеры для опросов (О)/темы эссе (Э):

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.

Вопросы для тестирования (Т):

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, что 1 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.

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-4	Способность использовать количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по результатам их применения	ПК-4.2	Способность использовать количественные и качественные методы для управления бизнес-процессами

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ПК-4.2 Способность использовать количественные и	Демонстрирует умения рассчитывать финансовую устойчивость организации; Способен провести анализ	Рассчитаны показатели финансовой устойчивости организации; Представлены результаты

качественные методы для управления бизнес-процессами	платежеспособности и ликвидности компании; Способен провести экспресс-диагностику корпоративной отчетности; Способен провести анализ финансового состояния компании (корпорации)	и анализа платежеспособности и ликвидности компании; Проведена экспресс-диагностика корпоративной отчетности; Проведен анализ финансового состояния компании (корпорации)
--	--	---

4.3.2. Типовые оценочные средства

Список вопросов для подготовки к зачету с оценкой:

1. Контроллинг
2. Бюджет.
3. Бюджетирование.
4. Цели систем контроллинга.
5. Задачи системы контроллинга.
6. Основные этапы подготовки бюджета
7. График подготовки.
8. Эффективный регламент и график подготовки.
9. Этапы формирования контрольных показателей.
10. Основание бюджета продаж
11. Основание бюджета производства.
12. Бюджет прямых производственных затрат.
13. Функциональные бюджеты.
14. Бюджет доходов.
15. Бюджет расходов.
16. Прогнозный баланс, сферы применения.
17. Платежный бюджет.
18. Управление договорами.
19. Этапы исполнения платежного бюджета.
20. Методы анализа исполнения бюджетов.
21. Центры ответственности.
22. Управленческий план счетов.
23. Типичные проблемы разработки.
24. Типичные проблемы внедрения процедур бюджетного управления.
25. Основные программные продукты автоматизации.
26. Критерии выбора программного продукта.
27. Понятие и виды объектов учета и бюджетирования.
28. Типовые проектные решения (ТПР) в области бюджетных данных.
Многоаспектное представление данных. OLAP-технология.
29. БДР: «Обобщенный» или «финансовый». БДР по ЦФО, продуктам, клиентам и бизнес-направлениям, проектам.
30. Уровни детализации БДР по статьям. Участие в БДР натуральных измерителей.
Каноническая структура БДР. Методика построения плана (классификатора) статей БДР.
31. Центры финансовой ответственности и особенности их бюджетов.
32. Финансовая оргструктура (совокупность ЦФО предприятия). ЦФО, аккумулирующие затраты, и ЦФО, распределяющие затраты.
33. Центры доходов (ЦД) и центры маржинального дохода (ЦМД): различия, плюсы и минусы. Практика формирования ЦД и ЦМД. Типовой набор показателей ЦД и отраслевые особенности.

34. Центры прибыли (ЦП) и центры маржинальной прибыли (ЦМП). Практика формирования ЦП и ЦМП. Типовой набор показателей ЦП и отраслевые особенности.
35. Центры инвестиций. Центры частичных инвестиций.
36. Трансформация центров доходов и затрат в условные центры прибыли. Трансфертные цены. Разложение маржинальных показателей по цепочке ценности. Типовой набор финансовых КРІ для разных типов ЦФО.
37. Ограничения, накладываемые на организацию системы ЦФО. Ключевые проблемы и решения при формировании ЦФО. Практика построения и использования финансовых оргструктур в бюджетировании.
38. Управленческая отчетность.
39. Стратегический управленческий учет
40. Модели план-факт анализа
41. Бюджетная модель
42. Контур бюджетирования.
43. Уровень консолидации бюджетов: компания, структурное подразделение, по центрам ответственности и МВЗ.
44. Временные параметры бюджетирования. Характер бюджетного цикла.
45. Функциональные бюджеты.
46. Бюджетирование по покупателям и поставщикам.
47. Степень гибкости основных бюджетов. Степень детализации бюджетов.
48. Использование исторических данных в бюджетировании.
49. Бюджетирование с нуля (ZBB).
50. Нетрадиционные бюджеты.
51. Стартовая иерархия бюджетирования: снизу-вверх или сверху вниз.
52. Задачи, решаемые с помощью бюджетирования.
53. Отраслевые особенности бюджетирования.
54. Предположения для расчета данных бюджетов. Типовые исходные данные для расчетов бюджетов: инфляция, цены поставщиков и конкурентов, биржевые цены, структурные сдвиги и пр.
55. Методы финансового планирования и прогнозирования.
56. Метод прогнозирования в процентах от объема продаж.
57. Оценка потребности в кредите.
58. Прогноз денежных потоков и бюджет денежных средств.
59. Анализ чувствительности прогноза.
60. Вариативность бюджета: многовариантный и одновариантный бюджет. Сценарное планирование.
61. Бюджетный процесс
62. Бюджетный цикл. Разработка бюджетов – исполнение и контроль – анализ исполнения (план-факт анализ (ПФА)).
63. Технология разработки бюджетов. Контроль исполнения бюджета и анализ отклонений.
64. Связь системы контроля с системой мотивации сотрудников.
65. Организационные аспекты бюджетного процесса.
66. Бюджетное управление.
67. Бюджетное управление в многопрофильной компании.
68. Бюджетное управление. Оперативные бюджеты. Степень оперативности бюджетирования. Степень оперативности принимаемых решений на основе бюджетов.
69. Степень оперативности бюджетирования и принимаемых решений на основе бюджетов.
70. Финансовое планирование: назначение, принципы, объекты.

71. Разработка и внедрение системы бюджетирования и финансового планирования.
72. Бюджетные классификаторы.

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
а)	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:

- 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;
- 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;
- 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;
- 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:

- бюджет общепроизводственных расходов;
- главный бюджет (master budget);
- бюджет капитальных затрат;
- бюджет общих и административных расходов;
- правильный ответ не представлен.

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

- 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.

Шкала оценивания

Критерии оценки	Оценка
<p>Студент показывает глубокие, исчерпывающие знания о целях, концепции и методах контроллинга и бюджетирования, об объектах бюджетирования и организации данных, технологии разработки основных бюджетов, модели план-факт анализа.</p> <p>Уверенно действует по применению полученных умений: планирование операционных денежных потоков, доходов и расходов, прогнозирование финансового обеспечения проектов, анализ организационных аспектов бюджетного процесса, способы разработки бизнес-планов и бюджетов, а также систем контроля и анализа исполнения бюджетов для предприятий любой отрасли.</p> <p>Владеет навыком применять современные методы управления корпоративными финансами.</p>	<p style="text-align: center;">Зачтено (отлично - 85-100 баллов)</p>
<p>Студент показывает твердые и достаточно прочные знания о целях, концепции и методах контроллинга и бюджетирования, об объектах бюджетирования и организации данных, технологии разработки основных бюджетов, модели план-факт анализа.</p> <p>Допускает незначительные ошибки по применению полученных умений: планирование операционных денежных потоков, доходов и расходов, прогнозирование финансового обеспечения проектов, анализ организационных аспектов бюджетного процесса, способы разработки бизнес-планов и бюджетов, а также систем контроля и анализа исполнения бюджетов для предприятий любой отрасли.</p>	<p style="text-align: center;">Зачтено (хорошо - 70-84 баллов)</p>

Владеет навыком применять современные методы управления корпоративными финансами.	
Студент показывает знания в объеме пройденной программы, ответы излагает хотя и с ошибками, но уверенно исправляемыми после дополнительных и наводящих вопросов о целях, концепции и методах контроллинга и бюджетирования, об объектах бюджетирования и организации данных, технологии разработки основных бюджетов, модели план-факт анализа. Допускает ошибки по применению полученных умений: планирование операционных денежных потоков, доходов и расходов, прогнозирование финансового обеспечения проектов, анализ организационных аспектов бюджетного процесса, способы разработки бизнес-планов и бюджетов, а также систем контроля и анализа исполнения бюджетов для предприятий любой отрасли. Не всегда владеет навыком применять современные методы управления корпоративными финансами.	Зачтено (удовлетворительно - 50-69 баллов)
Студент допускает грубые ошибки в ответе, не понимает сущности излагаемого вопроса, не умеет применять знания на практике, дает неполные ответы на дополнительные и наводящие вопросы.	Не зачтено (не удовлетворительно) - 0-49 баллов

4.4. Методические материалы

Зачет с оценкой проходит в форме письменных ответов на вопросы теста и выполнения контрольной работы.

Процедура проведения зачета:

- в аудитории одновременно могут находиться шесть обучающихся группы;
- обучающийся для сдачи зачета предъявляет экзаменатору свою зачетную книжку, получает чистые маркированные листы бумаги для записей ответа и расчетное задание, затем приступает к подготовке ответа. Ответы на вопросы надо давать на ответных листах. При наличии расчетного задания выполнить расчет и поставить цифровой ответ;
- для работы с заданием обучающемуся отводится не более 45 минут;
- по истечении отведенного времени обучающийся докладывает экзаменатору о готовности и с его разрешения или по вызову сдает задание на проверку и по одному-двум из практических заданий дает пояснения экзаменатору;
- по окончании ответа на вопросы экзаменатор может задавать обучающемуся дополнительные и уточняющие вопросы в пределах учебного материала, вынесенного на зачет, в том числе по темам, пропущенным обучающимся.

На зачете с оценкой студенту при решении задач разрешено пользоваться вычислительными средствами, конспектом практических занятий, и использовать метод аналогий, а также использовать средства MS Excel.

Результат по сдаче зачета объявляется студентам после ответа, вносится в экзаменационную ведомость и зачетную книжку. Не зачтено проставляется только в ведомости.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Студент допускается к зачету по дисциплине в случае выполнения им учебного

плана по дисциплине: выполнения всех заданий и мероприятий, предусмотренных программой дисциплины.

Зачет с оценкой проходит в форме письменных ответов на вопросы теста и выполнения контрольной работы.

Процедура проведения зачета:

- в аудитории одновременно могут находиться шесть обучающихся группы;
- обучающийся для сдачи зачета предъявляет экзаменатору свою зачетную книжку, получает чистые маркированные листы бумаги для записей ответа и расчетное задание, затем приступает к подготовке ответа. Ответы на вопросы надо давать на ответных листах. При наличии расчетного задания выполнить расчет и поставить цифровой ответ;
- для работы с заданием обучающемуся отводится не более 45 минут;
- по истечении отведенного времени обучающийся докладывает экзаменатору о готовности и с его разрешения или по вызову сдает задание на проверку и по одному-двум из практических заданий дает пояснения экзаменатору;
- по окончании ответа на вопросы экзаменатор может задавать обучающемуся дополнительные и уточняющие вопросы в пределах учебного материала, вынесенного на зачет, в том числе по темам, пропущенным обучающимся.

На зачете с оценкой студенту при решении задач разрешено пользоваться вычислительными средствами, конспектом практических занятий, и использовать метод аналогий, а также использовать средства MS Excel.

Результат по сдаче зачета объявляется студентам после ответа, вносится в экзаменационную ведомость и зачетную книжку. Не зачтено проставляется только в ведомости.

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 затем 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.

Методические рекомендации по проведению опроса

Опрос проводится устно и включает в себя вопросы не только на знание, но и на понимание теоретического материала, а также вопросы, позволяющие понять, может ли студент применять полученные теоретические знания на практике.

До проведения опроса преподаватель может предоставить обучающимся перечень конкретных вопросов, которые будут заданы в ходе опроса или же порекомендовать необходимую для подготовки к опросу литературу, которую студентам надо будет изучить самостоятельно.

По окончании опроса преподаватель подводит итоги опроса и выставляет соответствующие баллы.

Методические рекомендации по выполнению тестов

В современном образовательном процессе тестирование как новая форма оценки знаний занимает важное место и требует серьезного к себе отношения. Цель тестирований в ходе учебного процесса студентов состоит не только в систематическом контроле, но и в развитии умения студентов выделять, анализировать и обобщать наиболее существенные связи, признаки и принципы разных явлений и процессов. Одновременно тесты способствуют развитию творческого мышления, умению самостоятельно локализовать и соотносить исторические явления и процессы во времени и пространстве.

Методические рекомендации по выполнению тестов:

- Внимательно изучите структуру теста, оцените объем времени, выделяемого на данный тест, посмотрите, какого типа задания в нем содержатся.
- Начинайте отвечать на те вопросы, в правильности решения которых нет сомнений, пока, не останавливаясь на тех, которые могут вызвать долгие раздумья. Это позволит успокоиться и сосредоточиться на выполнении более трудных вопросов.
- Всегда внимательно читайте задания до конца, не пытайтесь понять условия «, по первым словам,» или выполнив подобные задания в предыдущих тестированиях. Такая спешка нередко приводит к досадным ошибкам в самых легких вопросах.
- Если Вы не знаете ответа на вопрос или не уверены в правильности, следует пропустить его и отметить, чтобы потом к нему вернуться.
- Психологи также советуют думать только о текущем задании. Как правило, задания в тестах не связаны друг с другом непосредственно, поэтому необходимо концентрироваться на данном вопросе и находить решения, подходящие именно к

нему. Кроме того, выполнение этой рекомендации даст еще один психологический эффект – позволит забыть о неудаче в ответе на предыдущий вопрос, если таковая имела место.

- Многие задания можно быстрее решить, если не искать сразу правильный вариант ответа, а последовательно исключать те, которые явно не подходят. Метод исключения позволяет в итоге сконцентрировать внимание на одном-двух вероятных вариантах.

- Рассчитывать выполнение заданий нужно всегда так, чтобы осталось время на проверку и доработку (примерно 1/3-1/4 запланированного времени). Тогда вероятность описок сводится к нулю и имеется время, чтобы набрать максимум баллов на легких заданиях и сосредоточиться на решении более трудных, которые вначале пришлось пропустить.

- Процесс угадывания правильных ответов желательно свести к минимуму, так как это чревато тем, что студент забудет о главном: умении использовать имеющиеся накопленные в учебном процессе знания, и будет надеяться на удачу. Если уверенности в правильности ответа нет, но интуитивно появляется предпочтение, то психологи рекомендуют доверять интуиции, которая считается проявлением глубинных знаний и опыта, находящихся на уровне подсознания.

При подготовке к тесту не следует просто заучивать, необходимо понять логику изложенного материала. Этому немало способствует составление развернутого плана, таблиц, схем, внимательное изучение исторических карт. Большую помощь оказывают опубликованные сборники тестов, Интернет-тренажеры, позволяющие, во-первых, закрепить знания, во-вторых, приобрести соответствующие психологические навыки саморегуляции и самоконтроля. Именно такие навыки не только повышают эффективность подготовки, позволяют более успешно вести себя во время экзамена, но и вообще способствуют развитию навыков мыслительной работы.

Методические рекомендации по оцениванию тестирования

Тестирование является одним из самых объективных и простых способом контроля успеваемости. Будучи формализованной и стандартизированной формой проверки не вызывает трудности при проведении и позволяет быстро получить результат. Студентам выдается тест с инструкцией следующего содержания.

В каждом вопросе теста выберите правильный ответ и отметьте его крестиком в форме для ответов, а в самом тексте теста правильный ответ обведите кружком.

Рекомендуется использование обычного калькулятора.

Если в вопросе не сказано иное, то округление выполняйте до 2-х знаков после запятой по обычным правилам арифметики.

Текст теста у вас остается для разбора, а подписанную форму для ответов (Ф.И.О. полностью) вы сдаете преподавателю.

По окончании тестирования преподаватель подводит итоги опроса и выставляет соответствующие баллы.

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

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. 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.](#), [Джозел 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-executive.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

Microsoft Office Professional 2016

Acrobat Professional AcademicEdition License Russian