

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

---

**Институт бизнеса и делового администрирования**

**Утверждена  
Директором ИБДА  
(в составе ДПП)  
Протокол УС ИБДА от 17.04.2025, №5**

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ  
Лучшая практика планирования и контроллинга**

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА  
профессиональной переподготовки**

**Школа финансового директора**

**очно-заочная форма обучения с использованием дистанционных  
образовательных технологий**

Москва, 2025 г.

Автор-составитель

Преподаватель-консультант  
(ученое звание, ученая степень, должность)



(Подпись)

Молвинский Алексей Викторович  
(Ф.И.О.)

## СОДЕРЖАНИЕ

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ .....	4
2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ .....	4
3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ .....	4
4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....	5
4.1 Структура дисциплины .....	5
4.2 Содержание дисциплины.....	6
5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ .....	6
6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ.....	8
6.1 Оценочные средства текущего контроля успеваемости .....	8
6.2 Оценочные средства промежуточной аттестации .....	8
7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....	11
7.1 Основная литература. ....	11
7.2 Дополнительная литература.....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
8 МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....	12

## 1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Основная цель дисциплины разобрать и закрепить на практических примерах процессы бюджетного управления предприятием.

Задачами дисциплины «Лучшая практика планирования и контроллинга»:

- рассмотрение вопросов внедрения системы планирования и контроллинга;
- формирование рекомендаций по созданию бюджетной структуры, по организации эффективной системы контроля, по распределению ответственности за формирование, согласование и исполнение бюджетов, по автоматизации бюджетных регламентов и процедур;
- рассмотрение вопросов оценки деятельности отдельных подразделений и их руководителей.

## 2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Таблица 1 – Планируемые результаты обучения по программе

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются) СК	Знания	Умения	Практический опыт
Управление финансовой деятельностью	Обладание знаниями и навыками построения системы управленческого учета, управления затратами, бюджетирования, финансового планирования и прогнозирования для формирования представления о будущем состоянии объекта управления (СК-1)	- всех современных методов бизнес-планирования, бюджетного планирования, контроля и оперативного планирования	- разрабатывать бизнес-планы и бюджеты, а также системы контроля и анализа исполнения бюджетов для предприятий любой отрасли	- навыки разработки бизнес-планов и бюджетов, а также систем контроля и анализа исполнения бюджетов для предприятий любой отрасли; Навыки балансировки бизнес-планов и бюджетов

## 3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 2- Объем дисциплины

Вид учебной работы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:	16/4	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)	8	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)	8/4	

Самостоятельная работа слушателя (СР)		16	
Промежуточная аттестация	форма	Зачет	
	час.	2	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		34/4	

## 4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 4.1 Структура дисциплины

Таблица 3- Содержание разделов дисциплины, виды занятий и формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)				СР	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)				СР	Форма текущего контроля успеваемости <sup>1</sup> , промежуточн ой аттестации
			Все го	Контактная работа				Всего	Контактная работа				
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Тема 1. Цели предприятия, контроллинг в общей системе управления	8/1	4/1	2		2/1	4						
2	Тема 2. Основные факторы успеха успешных международных и российских предприятий	8/1	4/1	2		2/1	4						
3	Тема 3. Технологии достижения поставленных целей: сквозная система планирования компаний	8/1	4/1	2		2/1	4						
4	Тема 4. Риски и ограничения внешней бизнес- среды для российских компаний	8/1	4/1	2		2/1	4						
Итого:		32/4	16/4	8		8/4	16						
Подготовка и сдача экзамена/зачета													3 (Т) 2
Всего		34/4	16/4	8		8/4	16						2

<sup>1</sup> Формы текущего контроля успеваемости: Практическое задание (ПЗ).

## 4.2 Содержание дисциплины

Таблица 4 - Содержание дисциплины

Номер и название разделов (тем)	Содержание разделов (тем)
Тема 1. Цели предприятия, контроллинг в общей системе управления	Цели предприятия: анализ альтернатив. Прикладные модели управления в зависимости от целей предприятия, Особенности систем управления успешных российских компаний, общие тенденции корпоративного управления в мире и России, роль контроллинга в системе управления,
Тема 2. Основные факторы успеха успешных международных и российских предприятий	Настроенные на успех цели, духовные основы и философия целеполагания, энергетический интеллект лидера, трансформация личности и бизнеса, Правильный выбор отрасли и стратегического позиционирования в отрасли, Сильная команда, ритуалы лидерства, организационные структуры, Жесткая централизация ключевых компетенций и ресурсов, обеспечивающих конкурентоспособность в отрасли
Тема 3. Технологии достижения поставленных целей: сквозная система планирования компании	Цели и задачи сквозного планирования, Методы стратегического, диспозитивного, оперативного планирования: особенности реализации на практике, взаимосвязь планов, форматы планирования. Увязка нефинансовых и финансовых аспектов планирования, Современные системы бюджетного управления. Бюджеты в системе планирования. Взаимодействие менеджеров при формировании бюджета. Модели процесса бюджетирования и модели структуры бюджета. Этапы формирования бюджета компании, Методы и инструменты исполнения бюджета. Связь оперативного и диспозитивного планирования.
Тема 4. Риски и ограничения внешней бизнес-среды для российских компаний	Риски и ограничения внешней бизнес-среды для российских компаний: Изменения бизнес-среды в связи с мировым кризисом, Альтернативные модели макроэкономического регулирования, прогнозы трансформации для РФ, Проактивные и реактивные способы защиты от агрессивной бизнес-среды.

## 5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Обучение по дисциплине «Лучшая практика планирования и контроля» предполагает изучение в процессе контактной (лекции и практические работы) и самостоятельной работы слушателей. Практические занятия предполагают их проведение в различных формах с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и компетенций с проведением контрольных мероприятий в виде опроса. С целью обеспечения успешного обучения слушатель должен готовиться к лекции, поскольку она является важнейшей формой организации учебного процесса:

Самостоятельная работа по подготовке к лекции заключается в следующем:

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;

- узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора);
- ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
- запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции.

Подготовка к практическим занятиям:

- внимательно прочитайте материал лекций, относящихся к данному семинарскому занятию, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- выпишите основные термины;
- ответьте на контрольные вопросы по семинарским занятиям, готовьтесь дать развернутый ответ на каждый из вопросов;
- уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до семинарского занятия) во время текущих консультаций преподавателя;
- готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы, последние являются эффективными формами работы;
- рабочая программа дисциплины в части целей, перечня знаний, умений, терминов и учебных вопросов может быть использована вами в качестве ориентира в организации обучения.

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

- программой дисциплины;
- перечнем знаний и умений, которыми слушатель должен владеть;
- тематическими планами лекций, семинарских занятий;
- контрольными мероприятиями;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем вопросов к зачету

После этого у вас должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях и семинарских занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи зачета.

Таблица 5 - Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.)
1	Деловые ситуации: «Какие процессы контроллинга и бюджетирования отсутствуют в большинстве предприятий?»	4
2	Деловая игра: «Балансировка и утверждение бюджета на бюджетном комитете»	4
3	Бюджеты подразделений Бюджеты инвестиций	4

4	Бюджет движения денежных средств, платежный бюджет	4
<b>Итого:</b>		16

## 6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

### 6.1 Оценочные средства текущего контроля успеваемости

Текущий контроль успеваемости проводится в форме выполнения практического задания по разработке бюджетной модели предприятия в MS Excel или MS Access

### 6.2 Оценочные средства промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета: Зачет включает тестирование и ответы на вопросы.

Примеры тестовых заданий.

1. 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

2. 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**

3. 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

4. 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.

5. 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.

6. 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

7. 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.

8. 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.

9. 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;

10. 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.

11. 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

12. 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.

13. 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.

Вопросы для письменного ответа.

1. Какие парадигмы целеполагания могут использовать собственники предприятий?
2. Взаимосвязь стратегического и бюджетного планирования.
3. Взаимосвязь инвестиционного и бюджетного планирования.
4. Алгоритм перехвата власти при переходе к финансовой структуре операционного холдинга из финансового.
5. Алгоритм формирования бюджета.
6. Модель исполнения бюджета через управление договорами.

7. Механизм действия казначейской системы исполнения бюджета.
8. Организационная структура дирекции по экономике и финансам.
9. Пирамида автоматизации предприятия.

Таблица 9 – Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

Оценка	Требования к знаниям
зачтено	Слушатель подтвердил базовый уровень освоения материалов дисциплины: полное знание учебного материала, успешное выполнение предусмотренных программой практических и аналитических заданий, освоение литературы, рекомендованной программой. Слушатель продемонстрировал систематический характер знаний по дисциплине, способность к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшей учебной работы и профессиональной деятельности.
не зачтено	Оценка «не зачтено» выставляется слушателю, не подтвердившему пороговый уровень освоения материалов дисциплины: присутствуют пробелы в знаниях основного учебного материала, допущены принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой практических и аналитических заданий.

## 7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 7.1 Основная литература.

1. Баханькова, Е.Р. Бухгалтерский управленческий учет/ Е.Р. Баханькова. — М.: ИЦ РИОР, ИНФРА-М, 2019. — 255 с.
2. Лысенко, Д.В. Бухгалтерский управленческий учет / Д.В. Лысенко. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2019. — 478 с.
3. Хруцкий В. Е. Внутрифирменное бюджетирование. Теория и практика. — М.: Юрайт, 2020.
4. Пласкова, Н. С. Анализ финансовой отчетности, составленной по МСФО: учебник / Н.С. Пласкова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: ИНФРА-М, 2024. — 276 с.

### 7.2 Дополнительная литература.

1. Друри К. Управленческий и производственный учет: учебный комплекс для студентов вузов. / Друри К. — 7-е изд. — М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2010. — 1424 с.
2. Варнеке Х., Буллингер Х.-Й., Хихерт Р., Фёгеле, А. Расчет затрат для инженеров / Варнеке Х., Буллингер Х.-Й., Хихерт Р., Фёгеле, А.; Пер. с нем. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2009.
3. Гаррисон Р., Норин Э., Брюэр П. Управленческий учет. Учебник. / Гаррисон Р., Норин Э., Брюэр П. - Серия: [Классика МВА](#); Пер. с англ. - СПб: Питер, 2013, 592 с.
4. Мицкевич А.А. Основы управленческого учета. / Мицкевич А.А. — М.: ВШФМ АНХ при Правительстве РФ, 2009, 286 с.

5. Schwaber, Ken. Agile Project Management with Scrum / Ken Schwaber. — Москва : Питер, 2025. — 280 с. — ISBN 978-5-496-00000-0.

## **8 МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

В учебном процессе используется компьютерное и мультимедийное оборудование для демонстрации слайдов по темам лекций с использованием лицензионного программного обеспечения Microsoft Office 2010 Professional (Word, Excel, Access, PowerPoint). Аудитория должна быть укомплектована необходимым количеством столов и стульев с расчетом на каждого слушателя группы, белой доской 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).