

Документ подписан Министерством науки и высшего образования Российской Федерации  
Информация о владельце:  
ФИО: Макаренко Елена Николаевна  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 03.04.2024 15:21:03  
Уникальный программный ключ:  
c098bc0c1041cb2a4cf926cf171d6715d99a6ae00adc8e27b55cbe1e2dbd7c78

УТВЕРЖДАЮ  
Директор Института магистратуры  
Иванова Е.А.  
«01» июня 2023г.

**Рабочая программа дисциплины  
Внутрифирменное бюджетирование и финансовый контроль**

Направление 38.04.02 Менеджмент  
магистерская программа 38.04.02.01 "Управление корпоративными финансами в  
цифровой экономике"

Для набора 2023 года

Квалификация  
магистр

**КАФЕДРА            Финансовый и HR менеджмент****Распределение часов дисциплины по семестрам**

Семестр (<Курс>.<Семестр на курсе>)	<b>3 (2.1)</b>		Итого	
	15 2/6			
Неделя				
Вид занятий	УП	РП	УП	РП
Лекции	8	8	8	8
Практические	24	24	24	24
Итого ауд.	32	32	32	32
Контактная работа	32	32	32	32
Сам. работа	40	40	40	40
Часы на контроль	36	36	36	36
Итого	108	108	108	108

**ОСНОВАНИЕ**

Учебный план утвержден учёным советом вуза от 28.03.2023 протокол № 9.

Программу составил(и): д.э.н., доц., Усенко А.М.

Зав. кафедрой: д.э.н., доцент Усенко А.М.

Методическим советом направления: д.э.н., проф., Джуха В.М.

### 1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

- |     |  |
|-----|--|
| 1.1 | Цель изучения дисциплины «Внутрифирменное бюджетирование и финансовый контроль»: формирование у магистрантов теоретических знаний о содержании, условиях реализации бюджетирования, получение практических навыков оценки результатов исследований актуальных проблем бюджетного управления и контроля в корпорации. |
|-----|--|

### 2. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

**ПК-1:**Способен разрабатывать и обосновывать целевые показатели и реализовывать инвестиционные решения, используя современные финансовые технологии и корпоративные информационные системы

**ПК-2:**Способен принимать организационно-управленческие решения по проведению процедур внутреннего финансового контроля и антикризисного финансового управления в корпорациях, создавать и регулировать деятельность управленческих структур

#### В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

**Знать:**

теоретические основы процесса бюджетирования в коммерческой организации, основные целевые показатели, лежащие в основе составления бюджетов, современные финансовые технологии и информационные системы, используемые для формирования бюджетов (соотнесено с индикатором ПК-1.1)  
взаимосвязь бюджетов и последовательность их составления; методы составления и основные форматы бюджетов; направления использования полученной информации для принятия управленческих решений; основы финансового контроля в организации. (соотнесено с индикатором ПК-2.1)

**Уметь:**

осуществлять сбор и обработку данных, используемых в процессе бюджетирования; разрабатывать бюджеты организации с использованием современных методов и инструментов (соотнесено с индикатором ПК-1.2);  
анализировать и интерпретировать финансовую информацию в процессе бюджетирования; использовать полученные сведения для принятия управленческих решений о развитии организации в краткосрочной и долгосрочной перспективе. (соотнесено с индикатором ПК-2.2)

**Владеть:**

навыками интерпретации полученных данных и применения их при реализации инвестиционных решений (соотнесено с индикатором ПК-1.3);  
навыками составления и контроля операционных и финансовых бюджетов организации (соотнесено с индикатором ПК- 2.3).

### 3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Код занятия	Наименование разделов и тем /вид занятия/	Семестр / Кварт	Часов	Компетенции	Литература
	<b>Раздел 1. «Разработка бюджета организации»</b>				
1.1	Тема 1.1. «Теоретические и методические основы бюджетирования в организации» 1. Содержание, функции и принципы бюджетирования. 2. Понятие «бюджет» организации. Виды бюджетов организации, принципы их классификации. Методы составления бюджетов. 3. Технология бюджетирования при реализации различных моделей бюджетного управления. /Лек/	3	2	ПК-2 ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.2 Л2.3 Л2.4
1.2	Тема 1.2. «Особенности формирования операционных бюджетов организации» 1. Технология разработки бюджета продаж. 2. Содержание и структура бюджета производства. 3. Состав и порядок разработки бюджета прямых материальных затрат, бюджета оплаты труда, бюджета общепроизводственных расходов и бюджета производственных запасов. /Лек/	3	2	ПК-2 ПК-1	Л1.3Л2.4

1.3	Тема 1.3. «Особенности формирования финансовых бюджетов организации» 1. Состав и назначение бюджета доходов и расходов. 2. Принципы формирования и методы разработки бюджета движения денежных средств. 3. Структура и порядок разработки бюджета активов и пассивов. Прогнозирование финансового состояния организации. /Лек/	3	2	ПК-2 ПК-1	Л1.1 Л1.3Л2.2
1.4	Тема 1.1. «Теоретические и методические основы бюджетирования в организации» 1. Содержание, функции и принципы бюджетирования. 2. Понятие «бюджет» организации. Виды бюджетов организации, принципы их классификации. Методы составления бюджетов. 3. Технология бюджетирования при реализации различных моделей бюджетного управления. 4. Формирование финансовой структуры. Организация бюджетного управления по центрам ответственности. /Пр/	3	4	ПК-2 ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.2 Л2.3 Л2.4
1.5	Тема 1.2. «Особенности формирования операционных бюджетов организации» 1. Технология разработки бюджета продаж. 2. Содержание и структура бюджета производства. 3. Состав и порядок разработки бюджета прямых материальных затрат, бюджета оплаты труда, бюджета общепроизводственных расходов и бюджета производственных запасов. 4. Структура и назначение бюджетов коммерческих и управленческих расходов. /Пр/	3	4	ПК-2 ПК-1	Л1.3Л2.4
1.6	Тема 1.3. «Особенности формирования финансовых бюджетов организации» 1. Состав и назначение бюджета доходов и расходов. 2. Принципы формирования и методы разработки бюджета движения денежных средств. 3. Структура и порядок разработки бюджета активов и пассивов. Прогнозирование финансового состояния организации. /Пр/	3	4	ПК-2 ПК-1	Л1.1 Л1.3Л2.2
1.7	Тема 1.4. «Особенности разработки и практического применения гибких бюджетов» 1. Принципы составления гибких бюджетов. 2. Методика формирования гибкого бюджета. 3. Роль управленческого учета в процессе идентификации причин отклонений от плановых бюджетных показателей. /Пр/	3	4	ПК-2 ПК-1	Л1.2 Л1.3Л2.2 Л2.4
1.8	Вопросы для собеседования, выносимые на самостоятельную подготовку. Перечень тем представлен в Приложении 1 к РПД. /Ср/	3	15	ПК-2 ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.2 Л2.3 Л2.4
1.9	Подготовка доклада с использованием LibreOffice. Перечень тем представлен в Приложении 1 к РПД /Ср/	3	10	ПК-2 ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4
	<b>Раздел 2. «Финансовый контроль в организации»</b>				
2.1	Тема 2.1. «Финансовый контроль и управление по отклонениям» 1. Формы и виды финансового контроля. 2. Управление по отклонениям. 3. Детализация бюджетных отклонений. /Лек/	3	2	ПК-2 ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.2 Л2.3 Л2.4
2.2	Тема 2.1. «Финансовый контроль и управление по отклонениям» 1. Формы и виды финансового контроля. 2. Управление по отклонениям. 3. Детализация бюджетных отклонений. /Пр/	3	4	ПК-2 ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.2 Л2.3 Л2.4

2.3	Тема 2.2. «Анализ бюджетных отклонений» 1. Ответственность исполнителей за выполнение бюджетов. 2. Интерпретация отклонений. /Пр/	3	4	ПК-2 ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.2 Л2.3 Л2.4
2.4	Вопросы для собеседования, выносимые на самостоятельную подготовку. Перечень тем представлен в Приложении 1 к РПД. /Ср/	3	10	ПК-2 ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.2 Л2.3 Л2.4
2.5	Подготовка доклада с использованием LibreOffice. Перечень тем представлен в Приложении 1 к РПД /Ср/	3	5	ПК-2 ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4
2.6	/Экзамен/	3	36	ПК-2 ПК-1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4

#### 4. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Структура и содержание фонда оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации представлены в Приложении 1 к рабочей программе дисциплины.

#### 5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

##### 5.1. Основная литература

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л1.1	Стрелкова Л. В., Макушева Ю. А.	Внутрифирменное планирование: учебное пособие	Москва: Юнити-Дана, 2015	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=114539">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=114539</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л1.2	Григорьев А. В., Улина С. Л., Кузьмина И. Г.	Бюджетирование в коммерческой организации: учебное пособие	Красноярск: Сибирский федеральный университет (СФУ), 2012	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=229058">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=229058</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л1.3	Костюкова, Е. И., Яковенко, В. С., Тунин, С. А., Манжосова, И. Б., Ельчанинова, О. В., Дебелый, Р. В., Бобрышев, А. Н., Татарина, М. Н., Дариенко, Ж. Ю., Марусенко, Е. А., Гришанова, С. В., Костюкова, Е. И.	Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отраслях производственной сферы: учебное пособие	Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2016	<a href="http://www.iprbookshop.ru/76126.html">http://www.iprbookshop.ru/76126.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

##### 5.2. Дополнительная литература

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л2.1		Журнал "Финансовые исследования"	,	1
Л2.2	Когденко В. Г., Мельник М. В., Быковников И. Л.	Краткосрочная и долгосрочная финансовая политика: учебное пособие	Москва: Юнити-Дана, 2015	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=115187">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=115187</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.3	Кочановская О. М., Карпова Е. Н., Усенко А. М., Коновалов А. А.	Долгосрочная финансовая политика организации: учеб. пособие для студентов высш. учеб. заведений, обучающихся по напр. подгот. 080100.62 "Экономика", 080200.62 "Менеджмент" (квалификация (степень) "бакалавр")	М.: Альфа-М, 2018	15

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л2.4	Керимов В. Э.	Бухгалтерский управленческий учет: учебник	Москва: Дашков и К°, 2019	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=496204">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=496204</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

### 5.3 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

ИСС «КонсультантПлюс»

ИСС «Гарант» <http://www.internet.garant.ru/>

<https://www.minfin.ru> – Официальный сайт Министерства финансов Российской Федерации.

<https://lprime.ru/> - Агентство экономической информации

<https://www.gks.ru> – Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики.

<http://www.ra-national.ru> – Национальное рейтинговое агентство.

<https://raexpert.ru> – «Эксперт РА» - рейтинговое агентство.

<https://www.finam.ru/> - Финансовый портал

<https://www.elibrary.ru> – Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.

### 5.4. Перечень программного обеспечения

LibreOffice

### 5.5. Учебно-методические материалы для студентов с ограниченными возможностями здоровья

При необходимости по заявлению обучающегося с ограниченными возможностями здоровья учебно-методические материалы предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям здоровья и восприятия информации. Для лиц с нарушениями зрения: в форме аудиофайла; в печатной форме увеличенным шрифтом. Для лиц с нарушениями слуха: в форме электронного документа; в печатной форме. Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в форме электронного документа; в печатной форме.

## 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Помещения для всех видов работ, предусмотренных учебным планом, укомплектованы необходимой специализированной учебной мебелью и техническими средствами обучения:

- столы, стулья;

- персональный компьютер / ноутбук (переносной);

- проектор, экран / интерактивная доска.

## 7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Методические указания по освоению дисциплины представлены в Приложении 2 к рабочей программе дисциплины.

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

**1 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания**

1.1. Показатели и критерии оценивания компетенций:

ЗУН, составляющие компетенцию	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Средства оценивания
ПК-1: Способен разрабатывать и обосновывать целевые показатели и реализовывать инвестиционные решения, используя современные финансовые технологии и корпоративные информационные системы			
З: теоретические основы процесса бюджетирования в коммерческой организации, основные целевые показатели, лежащие в основе составления бюджетов, современные финансовые технологии и информационные системы, используемые для формирования бюджетов	поиск и сбор необходимой литературы для подготовки вопросов, вынесенных на самостоятельное изучение (собеседование), и для написания доклада, использование современных информационно-коммуникационных технологий и глобальных информационных ресурсов; знание терминологического аппарата внутрифирменного бюджетирования	соответствие проблеме исследования; полнота и содержательность ответа; умение приводить примеры; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям; соответствие представленной в ответах информации материалам лекции и учебной литературы, сведениям из информационных ресурсов Интернет	Э – вопросы к экзамену (1-18), Т-тест (разд.1: 1-9, разд.2: 1-20), Д-доклад (1-7), С-вопросы для собеседования (1-6)
У: осуществлять сбор и обработку данных, используемых в процессе бюджетирования; разрабатывать бюджеты организации с использованием современных методов и инструментов	Сбор финансовой информации для составления операционных и финансовых бюджетов, выполнение деловой игры и кейс-задания	умение собирать и анализировать финансовую информацию; целенаправленность поиска и отбора информации; выполнение деловой игры и кейс-задания	ДИ – деловая игра, КЗ-кейс-задание
В: навыками интерпретации полученных данных и применения их при реализации инвестиционных решений	Разработать систему бюджетов коммерческой организации в рамках деловой игры	целенаправленность поиска и отбора информации; умение отстаивать свою позицию при защите отчета; выполнение деловой игры; соответствие отчета требованиям	ДИ – деловая игра
ПК-2: Способен принимать организационно-управленческие решения по проведению процедур внутреннего финансового контроля и антикризисного финансового управления в корпорациях,			

создавать и регулировать деятельность управленческих структур			
З: взаимосвязь бюджетов и последовательность их составления; методы составления и основные форматы бюджетов; направления использования полученной информации для принятия управленческих решений; основы финансового контроля в организации	поиск и сбор необходимой литературы для подготовки вопросов, вынесенных на самостоятельную подготовку (собеседование) и для написания доклада, использование современных информационно-коммуникационных технологий и глобальных информационных ресурсов	соответствие проблеме исследования; полнота и содержательность ответа; умение приводить примеры; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке доклада и вопросов для собеседования	Э – вопросы к экзамену (1-18), Д-доклад (1-7), С-вопросы для собеседования (1-6)
У: анализировать и интерпретировать финансовую информацию в процессе бюджетирования; использовать полученные сведения для принятия управленческих решений о развитии организации в краткосрочной и долгосрочной перспективе	Решение расчетных заданий, написание тестов.	умение собирать и анализировать финансовую информацию; целенаправленность поиска и отбора информации; умение делать самостоятельные научные выводы	Э – вопросы к экзамену (1-18), Т-тест (разд.1: 10-12, разд.2: 21-22), РЗ-расчетные задания (1-10)
В: навыками составления и контроля операционных и финансовых бюджетов организации	Выполнение кейс-задания, решения расчетных заданий	целенаправленность поиска и отбора информации.	Э – вопросы к экзамену (1-18), КЗ-кейс-задание, РЗ-расчетные задания (1-10)

## 1.2 Шкалы оценивания:

Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация осуществляется в рамках накопительной балльно-рейтинговой системы в 100-балльной шкале:

84-100 баллов (оценка «отлично»)

67-83 баллов (оценка «хорошо»)

50-66 баллов (оценка «удовлетворительно»)

менее 50 баллов (оценка «неудовлетворительно»)

**2 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**



## Вопросы к экзамену

1. Содержание, функции и принципы бюджетирования. Методы составления бюджетов.
2. Технология бюджетирования при реализации различных моделей бюджетного управления.
3. Формирование финансовой структуры предприятия. Организация бюджетного управления по центрам ответственности.
4. Понятие «бюджет» организации. Виды бюджетов организации, принципы их классификации.
5. План-факт анализ исполнения бюджетов.
6. Состав и назначение бюджета доходов и расходов.
7. Принципы формирования и методы разработки бюджета движения денежных средств.
8. Структура и порядок разработки бюджета активов и пассивов.
9. Прогнозирование финансового состояния организации.
10. Принципы составления гибких бюджетов.
11. Методика формирования гибкого бюджета.
12. Роль управленческого учета в процессе идентификации причин отклонений от плановых бюджетных показателей.
13. Формы и виды контроля за исполнением бюджетов.
14. Управление по отклонениям. Детализация бюджетных отклонений. Отклонения производства и отклонения планирования. Интерпретация отклонений.
15. Анализ исполнения главного бюджета.
16. Организация контроля по отклонениям.
17. Мотивация и ответственность исполнителей за выполнение бюджетов.
18. Основные проблемы, возникающие при внедрении и реализации финансового контроля в корпорации.

### Критерии оценивания:

- **84-100 баллов (оценка «отлично»)** - наличие твердых и достаточно полных знаний в объеме пройденной программы дисциплины в соответствии с поставленными программой курса целями и задачами обучения; правильные, уверенные действия по применению полученных знаний на практике, грамотное и логически стройное изложение материала при ответе, усвоение основной и знакомство с дополнительной литературой;

- **67-83 балла (оценка «хорошо»)** - наличие определенных знаний в объеме пройденной программы дисциплины в соответствии с поставленными программой курса целями и задачами обучения; правильные действия по применению полученных знаний на практике, грамотное и логически стройное изложение материала при ответе, усвоение основной литературы;

- **50-66 баллов (оценка «удовлетворительно»)** - наличие некоторых знаний в объеме пройденной программы дисциплины в соответствии с поставленными программой курса целями и задачами обучения; неуверенные действия по применению полученных знаний на практике, грамотное и логически стройное изложение материала при ответе, усвоение с частью основной литературы.

- **менее 50 баллов (оценка «неудовлетворительно»)** - ответы не связаны с вопросами, наличие грубых ошибок в ответе, непонимание сущности излагаемого вопроса, неумение применять знания на практике, неуверенность и неточность ответов на дополнительные и наводящие вопросы.

## Тесты

### Раздел 1 «Разработка бюджета организации»

1. Бюджет представляет собой:

- а) сумму инвестиций;
- б) согласованную по объемам и срокам смету затрат на оборудование;
- в) план деятельности фирмы или ее подразделений на период одного года;
- г) смету затрат на производство.

2. Какие из названных ниже бюджетов называются операционными:

- а) бюджетный баланс, бюджет движения денежных средств, бюджет инвестиций;

- б) бюджет продаж, бюджет производства, бюджет закупок, бюджет заработной платы;
- в) статичный бюджет, гибкий бюджет, скользящий бюджет.

3. Какие из названных ниже бюджетов называются финансовыми:

- а) бюджет заработной платы; бюджет продаж, бюджет производства;
- б) бюджетный баланс, бюджет движения денежных средств, бюджет доходов и расходов;
- в) бюджет закупок, бюджет себестоимости продукции, бюджет производственных накладных расходов.

4. Основное различие между жестким и гибким бюджетом состоит в том, что:

- а) гибкий бюджет учитывает лишь переменные затраты, а жесткий бюджет охватывает все виды затрат предприятия;
- б) жесткий бюджет составляется для всего предприятия в целом, а гибкий – составляется только для отдельных подразделений;
- в) жесткий бюджет составляется для запланированного уровня деловой активности, а гибкий – для фактического уровня деловой активности (или для нескольких вариантов деловой активности).

5. Приростные бюджеты разрабатываются на основе:

- а) объема производства по цехам;
- б) затрат по цехам;
- в) в процентах от достигнутого уровня производства и продаж;
- г) себестоимости продукции.

6. Найдите верное утверждение:

- а) прибыль от продаж = валовая прибыль – управленческие расходы;
- б) прибыль от продаж = валовая прибыль – управленческие расходы – коммерческие расходы;
- в) прибыль от продаж = выручка (нетто) от продажи товаров (продукции, работ, услуг) – коммерческие расходы – управленческие расходы.

7. Для расчета количества материалов, которые необходимо закупить, должен быть подготовлен:

- а) бюджет общепроизводственных расходов;
- б) бюджет коммерческих расходов;
- в) бюджет производства;
- г) бюджет продаж.

8. План прибылей и убытков должен быть подготовлен до того, как начнется разработка:

- а) бюджета денежных средств;
- б) бюджета административных расходов;
- в) бюджета коммерческих расходов;
- г) бюджета общепроизводственных расходов.

9. Найдите верное утверждение:

- а) прибыль от продаж = валовая прибыль – управленческие расходы;
- б) прибыль от продаж = валовая прибыль – управленческие расходы – коммерческие расходы;
- в) прибыль от продаж = выручка (нетто) от продажи товаров (продукции, работ, услуг) – коммерческие расходы – управленческие расходы.

10. Совокупные постоянные затраты организации – 3000 тыс. руб., объем производства – 500 ед. изделий. При объеме производства 400 ед. изделий постоянные затраты составят:

- а) 2000 тыс. руб. в сумме;
- б) 7,5 тыс. руб. на единицу;
- в) ни один ответ не верен.

11. Организация имеет начальные запасы продукции «А» – 20 000 единиц. В конце бюджетного периода она планирует конечные запасы продукции «А» – 14 500 единиц и планирует произвести продукции «А» 60 000 единиц. Планируемый объем продаж продукции «А» составляет:

- а) 54 500 единиц
- б) 65 500 единиц
- в) 60 000 единиц

12. Определите сумму погашения дебиторской задолженности в сентябре месяце за товары, проданные в кредит, при следующих условиях: реализация в июле – 134 тыс. руб., в августе – 226 тыс. руб., в сентябре – 188 тыс. руб. Поступление денежных средств как известно из опыта от суммы реализации: а) на следующий месяц – 60%, б) во второй месяц 36% от суммы реализации, в) 4% - безнадежная дебиторская задолженность

- а) 283 760 руб.
- б) 194 160 руб.
- в) 183 840 руб.

### **Инструкция по выполнению**

В каждом тестовом задании студенту необходимо отметить 1 правильный ответ. Максимальное количество набранных баллов – 15 баллов.

### **Критерии оценки:**

За каждый правильный ответ по тестовым теоретическим заданиям начисляется 1 балл. За одно тестовое задание в форме задачи – 2 балла.

## **Раздел 2 «Финансовый контроль в организации»**

1. По охвату временного интервала различают такие типы контроля:

- а) последовательный, контроль по исключению, контроль на основе «слабых» сигналов;
- б) последующий, текущий, стратегический (предшествующий);
- в) предупредительный, статистический, технологический.

2. Задачами контроля являются:

- а) уточнение, корректировка и детализация стратегии;
- б) сравнение фактических результатов с нормами контроля;
- в) принятие мер по устранению нежелательных отклонений;
- г) все вместе взятое.

3. Какое из приведенных утверждений является правильным:

- а) гибкий бюджет помогает предприятию контролировать объем продаж;
- б) гибкий бюджет составляется на плановый диапазон деловой активности;
- в) гибкий бюджет тождествен статичному (жесткому) бюджету;
- г) гибкий бюджет создает полезную основу для сравнения фактических и бюджетных расходов.

4. Контроллинг:

- а) это система финансового контроля;
- б) оперативное управление формированием затрат;
- в) управление прибылью и бюджетирование;
- г) ни одно из определений не раскрывает в полной мере сущность контроллинга.

5. В связи с чем появилась необходимость в контроллинге?

- а) неопределенностью и быстрыми темпами изменения среды бизнеса; интернационализацией рынков и усилением конкуренции
- б) появлением новых технологий и сокращением жизненного цикла изделий;
- в) признанием организационной культуры как важного фактора в стратегии конкурентной борьбы;
- г) все вместе взятое.

6. Назовите основные функции контроллинга в их последовательности:

- а) контроль, прогнозирование, организация, планирование;
- б) учет, планирование, измерение, контроль;

- в) планирование, организация, контроль, регулирование;
- г) измерение, контроль, учет, корректирующие меры.

7. Инструментами стратегического контроллинга являются:

- а) бюджетирование; текущий контроль и анализ отклонений; портфельный и инвестиционный анализ;
- б) частичная калькуляция прямых затрат, операционный C-V-P анализ, бюджетирование, принятие решений на основе суммы покрытия.
- в) портфельный и инвестиционный анализ; калькуляция затрат жизненного цикла продукции; сценарный анализ, алгоритмы работы со «слабыми» и «сильными» сигналами».

8. Инструментами оперативного контроллинга являются:

- а) бюджетирование; текущий контроль и анализ отклонений; портфельный и инвестиционный анализ;
- б) частичная калькуляция прямых затрат, операционный C-V-P анализ, бюджетирование, принятие решений на основе суммы покрытия.
- в) портфельный и инвестиционный анализ; калькуляция затрат жизненного цикла продукции; сценарный анализ, алгоритмы работы со «слабыми» и «сильными» сигналами».

9. Какая из перечисленных задач не входит в задачи оперативного контроллинга:

- а) бюджетирование;
- б) информационное обеспечение;
- в) операционный C-V-P анализ;
- г) калькуляция затрат жизненного цикла продукции.

10. Каковы основные функции специалиста по контроллингу в организации:

- а) планирование, финансовый учет, контроль и регулирование деятельности предприятия;
- б) отвечает за концепцию системы управления предприятием; приводит в действие систему контроллинга; выступает в качестве советника руководства предприятия на всех стадиях процесса управления;
- в) учет затрат по элементам и статьям калькуляции, определение финансовых результатов, предоставление информации для принятия управленческих решений.

11. Центрами ответственности называют:

- а) все подразделения предприятия;
- б) подразделения, где менеджер несет прямую персональную ответственность за контролируемые показатели деятельности;
- в) отделы снабжения и сбыта;
- г) филиалы холдинговых компаний.

12. Цели формирования центров ответственности заключаются:

- а) в упрощении учета и отчетности;
- б) в разграничении зон ответственности;
- в) в необходимости поставить каждое подразделение (в некоторых случаях условно) перед лицом рыночной конкуренции.

13. На выбор типа центра ответственности влияют следующие факторы:

- а) организационная структура предприятия;
- б) степень делегирования полномочий;
- в) область деятельности и стратегия;
- г) все ответы правильные.

14. Центр ответственности, руководитель которого несет персональную ответственность за доходы, расходы и использование прибыли в процессе реализации стратегии называют центром:

а) доходов; б) расходов; в) прибыли; г) инвестиций.

15. Подразделение, руководитель которого несет персональную ответственность за доходы и расходы подразделения, называют центром:

а) доходов; б) расходов; в) прибыли; г) инвестиций.

16. Какое из названных подразделений может быть определено как центр дохода (выручки):

а) отдел продаж в магазине;

б) филиал холдинговой компании;

в) самостоятельное предприятие в рамках холдинга;

г) сборочный цех (участок).

17. Если подразделение выполнило запланированный объема производства и при этом не допустило перерасхода ресурсов, то его деятельность можно считать:

а) результативной и эффективной;

б) результативной, но неэффективной;

в) не результативной, но эффективной;

г) неэффективной и не результативной.

18. Если подразделение перевыполнило запланированный объема производства и при этом допустило значительный перерасход ресурсов, то его деятельность можно считать:

а) результативной и эффективной;

б) результативной, но неэффективной;

в) не результативной, но эффективной;

г) неэффективной и не результативной.

19. Если подразделение не выполнило запланированный объем производств, но при этом не допустило перерасхода ресурсов, то его деятельность можно считать:

а) результативной и эффективной;

б) результативной, но неэффективной;

в) не результативной, но эффективной;

г) неэффективной и не результативной.

20. Если подразделение не выполнило запланированный объем производств, и при этом допустило перерасход ресурсов, то его деятельность можно считать:

а) результативной и эффективной;

б) результативной, но неэффективной;

в) не результативной, но эффективной;

г) нерезультативной и не эффективной.

21. Предприятие использует калькуляцию с полным распределением затрат. При этом за истекший месяц зафиксированы отклонения постоянных накладных затрат: совокупное неблагоприятное отклонение 16 000 т.р.; благоприятное отклонение по объему – 7 000 т.р.. Чему равно отклонение постоянных накладных расходов по величине затрат, т.р.:

а) 9 000, Н;

б) 9 000, Б;

в) 23 000, Б;

г) 23 000, Н.

22. Плановое значение удельных переменных затрат – 2 д.е./шт., плановая величина постоянных затрат – 300 д.е., плановый объем выпуска – 400 шт., фактический выпуск – 500 шт., фактические затраты – 1200 д.е. Таким образом, правильно составленный отчет покажет благоприятные отклонения затрат на сумму \_\_\_\_\_?

- а) 100 руб.;
- б) 200 руб.;
- в) 500 руб.;
- г) 150 руб.

### **Инструкция по выполнению**

В каждом тестовом задании студенту необходимо отметить 1 правильный ответ. Максимальное количество набранных баллов – 22 балла.

### **Критерии оценки:**

За каждый правильный ответ по тестовым теоретическим заданиям начисляется 1 балл.

## **Расчетные задания**

1. Поступления денежных средств состоят только из платежей покупателей. Обязательные ежемесячные платежи составляют 8 млн. руб., покупатели рассчитываются с предприятием каждые 40 дней в размере не более 20 млн. руб. Суммарная величина квартального расхода равна 38 млн. рублей, из них 10 млн. руб. выплачивается во втором месяце, 20 млн. руб. - в третьем месяце. В предыдущем квартале организация не осуществляла деятельность. Рассчитайте изменение денежного потока за квартал в табличной форме таким образом, чтобы по итогам квартала остаток денежных средств был положительным.
2. Выручка предприятия за отчетный период составила – 450 000 руб., производственная себестоимость продукции, реализованной за тот же период – 115 000 руб., расходы на реализацию – 150 000 руб., общие административные расходы – 100 000 руб. Сколько составила прибыль предприятия от продаж в данном периоде?
3. Задолженность фирмы поставщикам на конец периода составляет 44 420 руб., при задолженности на начало того же периода – 15 000 руб.. За рассматриваемый период были совершены закупки на сумму – 481 000 руб. Определить выплаты по счетам за анализируемый период.
4. Для изготовления ед. продукта необходимо 3 часа. Работа оценивается по 5-му разряду (тарифный коэффициент, определяющий отношение тарифной ставки данного разряда к 1-му разряду, - 2,5). Тарифная ставка 1-го разряда - 40 руб. в час. Рассчитать расценку работы за изготовление ед. продукта составит (в руб.):
5. Хлебозавод планирует сократить запасы муки на 40%. Запасы муки в начале отчетного периода составили 20 тонн. Хлебозавод планирует произвести 450 тонн готовой продукции. На каждую тонну требуется 0,8 тонны муки. Сколько муки необходимо закупить в течение отчетного периода.
6. Определите сумму остатка дебиторской задолженности на 1-е октября за товары, проданные в кредит, при следующих условиях: реализация в июле – 134 тыс. руб., в августе – 226 тыс. руб., в сентябре – 188 тыс. руб. Поступление денежных средств как известно из опыта от суммы реализации: а) на следующий месяц – 60%, б) во второй месяц 36% от суммы реализации, в) 4% - безнадежная дебиторская задолженность
7. Организация имеет начальные запасы продукции «А» – 20 000 единиц. В конце бюджетного периода она планирует конечные запасы продукции «А» – 14 500 единиц и планирует произвести продукции «А» 60 000 единиц. Планируемый объем продаж продукции «А» составляет:
8. Денежные поступления предприятия за квартал составляют 27 000 тыс. руб.; расход денежных средств равен 26 000 тыс. руб., в том числе обязательные ежемесячные платежи 12 000 тыс. руб. Поступления ежемесячно уменьшаются на 10%. Все платежи, кроме обязательных, должны быть произведены в первом месяце квартала. Остаток денежных

средств на начало квартала равен 5000 тыс. руб. Составьте бюджет движения денежных средств за квартал в табличной форме.

9. Определить бюджет закупок материала в течение планового периода при условии, если известно, что организация планирует сократить свои запасы материалов на 40 %; запасы материалов в начале сметного периода составляют 120 000 кг.. Планируется произвести 80 000 единиц продукта и на каждую единицу продукта требуется 2 кг материала.
10. В течение бюджетного периода производственная организация рассчитывает продать в кредит товаров на сумму 220 тыс. руб. и получить за продажу 145 тыс. руб. Предполагается, что других поступлений денежных средств не ожидается, что общая сумма выплат и платежей в бюджетном периоде составит 180 тыс. руб., и что сальдо на счетах 51 «Расчетные счета», 50 «Касса» должно равняться минимум 10 тыс. руб. Какую сумму необходимо дополнительно привлечь в бюджетном периоде?

**Критерии оценивания:** максимальное количество набранных баллов-20

для каждого задания:

- 2 балла выставляются магистранту, если задание решено верно, результаты интерпретированы;
- 1 балла выставляются магистранту, если задание решено логически верно, но имеются ошибки в расчетах, результаты интерпретированы.

## Деловая игра

**1 Тема (проблема, ситуация):** Руководство поставило задачу разработать финансовый план деятельности компании на следующий год.

Текущее описание бизнеса:

- продукция. Фирма выпускает два вида изделий: А и В. С точки зрения технологии изделия очень похожи – для их производства используется одно и то же сырьё, материалоемкость их одинакова и составляет 2 кг на единицу готовой продукции. Трудоёмкость изделия – 0,5 часа на единицу. Закупаемое сырьё и материалы фирма получает от разных поставщиков по цене 30 р. за 1 кг;

- труд. Часовая ставка оплаты труда основных производственных рабочих составляет 150 рублей в час. Годовой фонд заработной платы линейного руководства (мастера, начальники цехов и пр.) составляет 450 тыс.р., а высшего управленческого звена – 500 тыс.р. в год. Фонд зарплаты служащих – 200 тыс. р. в год. Ещё одним элементом производственных накладных расходов является оплата косвенного труда (например, уборщиц в цехах), фонд которой формируется в соответствии с нормативом 30 р. на единицу произведённой продукции;

- оборудование. Величина основных фондов, состоящих на балансе компании на конец очередного года, равна 260 тыс.р. (за вычетом амортизации). Величина амортизации собственного оборудования составляет 20 тыс. р. в год. Платежи за плановый ремонт и профилактику оборудования – 23 тыс. р. в год;

- маркетинг. В результате исследования рынка отдел сбыта составил прогноз на 20xx год. Объем продаж изделия А должен составить 40 тыс. шт. при цене 300 рублей за единицу, а изделия В – 16 тыс.шт. при цене 375 рублей за единицу. Для достижения данного объёма реализации отдел представил смету расходов на рекламную кампанию в размере 35 тыс.р., а также смету командировочных расходов своего персонала – 15 тыс.р. Кроме того, специалисты отдела сбыта предложили в качестве метода стимулирования представить дополнительные льготы некоторым покупателям в виде продления срока погашения дебиторской задолженности, которая в целом возрастет на конец года на 109 тыс.р. Так как кредиторская задолженность компании своим поставщикам (по сравнению с состоянием на первое января) тоже может быть увеличена на 62 тыс.р., то данная рекомендация была принята руководством компании;

- финансы. Оплаченный акционерный капитал фирмы составляет 240 000 р. Чистая прибыль за первый год деятельности (20xx-1) получена в размере 75000 р., однако руководство фирмы предпочло не выплачивать её в виде дивидендов, а использовать для расширения и развития бизнеса. На расчетном счете и в кассе компании 22,5 тыс.р., величина дебиторской задолженности составляет 24 тыс. р. Задолженность компании своим поставщикам на конец отчетного года равна 12 тыс.р.;

- учётная политика. Анализ рынка и изучение поведения покупателей продукции фирмы показали, что спонтанные покупки составляют весьма незначительную долю в общем объёме сбыта, поэтому

держат большой страховой запас не требуется и на конец 20xx-1 года компания предполагает не увеличивать запас продукции.

Запасы незавершенного производства сохраняются неизменными, т.к. производственный цикл короткий. Амортизация считается на конец года;

Таблица 1 – Управленческий баланс на год, заканчивающийся 31.12.20\_\_ г.

Активы	Факт, тыс. руб.	Пассивы	Факт, тыс. руб.
Внеоборотные активы:	260000	Собственные средства:	315000
-основные средства	260000	- уставный капитал	240000
Оборотные активы:	67000	- нераспределенная прибыль	75000
-запасы:	20500	Кредиторская задолженность	12000
-готовая продукция:	7500	- задолженность перед поставщиками и подрядчиками	12000
Изделие А	3750		
Изделие Б	3750		
- незавершенное производство	8000		
-Сырье	5000		
-Денежные средства	22500		
-Дебиторская задолженность	24000		
Итого:	327000	Итого:	327000

**2 Концепция игры:** Участники разбиваются на группы, каждая из которых разрабатывает отбельные виды бюджетов.

Цель игры: разработка операционных и финансовых бюджетов.

**Критерии оценивания:**

- 10 баллов - выставляется магистранту, если его работа является результативной и заканчивается представлением отчёта
- 7-9 баллов - выставляется магистранту, если имеются математические неточности в представленных данных
- 5-6 баллов - выставляется магистранту, если работа выполнена не полностью

## Кейс-задача

**Исходные данные:**

В связи с высокой оборачиваемостью денежных средств и большим количеством ежедневных платежей (из 100 платежных поручений, поступающих в финансовый отдел, 20-30 надо оплатить «сегодня») в компаниях возникает проблема недостатка средств. Сумма средств к оплате превышает их наличие на счетах. Комплексная информационная система, которая позволила бы управлять платежами, не внедрена. Чтобы составить график платежей в компании ежедневно проводились утренние планерки с участием топ-менеджеров, генерального и финансового директоров. При этом возникали следующие проблемы:

Ключевые и самые высокооплачиваемые фигуры отвлекались от своих непосредственных обязанностей, чтобы решить вопрос платежей.

Поскольку подразделения компании расположены в разных регионах России (согласование платежей происходит с их участием), отставание в принятии решений составляет от двух до четырех часов.

Банковский день заканчивается в 16.00, а по валютным счетам – в 11.00, притом, что выписки по счетам поступают в 9.00. На 2 часа надо принять решение по управлению своими средствами.

**Постановка проблемы:**

Что можно предложить компании, чтобы упорядочить денежный оборот, не нарушая платежной дисциплины?

**Критерии оценки:**



- 4-5 балла выставляется магистранту, если задание выполнено логически верно;
- 2-3 балла выставляется магистранту, если задание выполнено правильно, но допускаются отдельные ошибки.

### **Темы докладов**

1. Развитие бюджетирования как управленческой технологии в российских организациях.
2. Этапы разработки и требования к составлению бюджета.
3. Особенности планирования затрат по центрам финансовой ответственности.
4. Контроль исполнения бюджета организации и анализ отклонений.
5. Мотивационная функция бюджетирования.
6. Особенности состава бюджетов в зависимости от отрасли деятельности и размера организации.
7. Основные проблемы, возникающие при внедрении и реализации системы бюджетирования в коммерческой организации.

**Критерии оценивания:** максимальное количество баллов - 10

- 10 баллов выставляются магистранту, если в докладе обоснована актуальность темы, материал изложен логично и полно, материал излагался с использованием презентации;
- 6-9 баллов выставляются магистранту, если в докладе обоснована актуальность темы, материал изложен логично, но неполно, материал излагался с использованием презентации;
- 3-5 баллов выставляются магистранту, если материал излагался с отдельными ошибками, использовались неактуальные источники литературы, презентация отсутствует;
- 0-2 балла выставляются магистранту, если доклад не связан с выбранной темой, наличие грубых ошибок, непонимание сущности излагаемого вопроса.

### **Вопросы для собеседования, вынесенные на самостоятельную подготовку**

1. Ограничения применения бюджетирования в системе управления организацией.
2. Инструментарий внутрифирменного бюджетирования.
3. Особенности консолидации финансовых бюджетов в генеральный бюджет организации.
4. Системы внутреннего контроля и оценки исполнения бюджета.
5. Автоматизация как составная часть управленческой технологии внутрифирменного бюджетирования.
6. Мониторинг и контроль системы бюджетов в коммерческой организации.

**Критерии оценивания:** необходимо ответить на 3 вопроса по выбору преподавателя. За каждый ответ начисляется:

- 5 баллов выставляется магистранту, если прозвучал полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, в соответствии с логикой изложения, а также при подготовке ответа на вопрос студентом использовались актуальные источники информации
- 3-4 балла выставляется магистранту, если в ответе на поставленный вопрос были неточности, но при этом при подготовке ответа на вопрос использовались актуальные источники информации
- 1-2 балла выставляется магистранту, если уровень овладения материалом не позволяет раскрыть ключевые позиции соответствующих компетенций

### **3 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Процедуры оценивания включают в себя текущий контроль и промежуточную аттестацию.

**Текущий контроль** успеваемости проводится с использованием оценочных средств, представленных в п. 2 данного приложения. Результаты текущего контроля доводятся до сведения студентов до промежуточной аттестации.

**Промежуточная аттестация** проводится в форме экзамена.

Экзамен проводится по расписанию промежуточной аттестации. Количество вопросов в экзаменационном задании – 2. Проверка ответов и объявление результатов производится в день зачета. Результаты аттестации заносятся в ведомость успеваемости и зачетную книжку студента. Студенты, не прошедшие промежуточную аттестацию по графику сессии, должны ликвидировать задолженность в установленном порядке.

## МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Учебным планом предусмотрены следующие виды занятий:

- лекции;
- практические занятия.

В ходе лекционных занятий рассматриваются теоретические основы процесса бюджетирования в коммерческой организации; система сбора данных, используемых в процессе бюджетирования; взаимосвязь бюджетов и последовательность их составления; методы составления и основные форматы бюджетов; направления использования полученной информации для принятия управленческих решений; основы финансового контроля в организации, даются рекомендации для самостоятельной работы и подготовке к практическим занятиям.

В ходе практических занятий углубляются и закрепляются знания студентов по ряду рассмотренных на лекциях вопросов, развиваются навыки осуществления сбора и обработки данных, используемых в процессе бюджетирования; разработки бюджетов организации с использованием современных методов и инструментов; анализа и интерпретации финансовой информации в процессе бюджетирования; составления и контроля операционных и финансовых бюджетов организации.

При подготовке к практическим занятиям каждый студент должен:

- изучить рекомендованную учебную литературу;
- изучить конспекты лекций;
- подготовить ответы на все вопросы по изучаемой теме;

По согласованию с преподавателем студент может подготовить доклад. В процессе подготовки к практическим занятиям студенты могут воспользоваться консультациями преподавателя.

Вопросы, не рассмотренные на лекциях и практических занятиях, должны быть изучены студентами в ходе самостоятельной работы. Контроль самостоятельной работы студентов над учебной программой курса осуществляется в ходе занятий методом устного опроса или посредством тестирования. В ходе самостоятельной работы каждый студент обязан прочитать основную и по возможности дополнительную литературу по изучаемой теме, дополнить конспекты лекций недостающим материалом, выписками из рекомендованных первоисточников. Выделить непонятные термины, найти их значение в энциклопедических словарях.

Для подготовки к занятиям, текущему контролю и промежуточной аттестации студенты могут воспользоваться электронно-библиотечными системами. Также обучающиеся могут взять на дом необходимую литературу на абонементе университетской библиотеки или воспользоваться читальными залами.