Подвальный Евгений Семенович

Подписано цифровой подписью: Подвальный Евгений Семенович
Дата: 2025.07.11 10:09:13 +03'00'

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

Воронежский филиал РАНХиГС

Факультет управления, экономики и права

Кафедра экономики, финансов и менеджмента

УТВЕРЖДЕНА
решением кафедры экономики, финансов и менеджмента
Протокол «21» ноября 2024 г. № 4

ПРОГРАММА БАКАЛАВРИАТА

Организационный менеджмент

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ, реализуемой без применения электронного (онлайн) курса

Б1.В.17«Финансовое планирование, контроллинг и бюджетирование»

38.03.02 Менеджмент»

Формы обучения – очная, очно-заочная

Год набора – 2025

Воронеж, 2024 г.

Авторы-составители:

Доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры экономики, финансов и менеджмента Сыроижко В.В.

Доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономики, финансов и менеджмента Букреев А.М.

Заведующий кафедрой

Экономики, финансов и менеджмента, доктор экономических наук, профессор Преображенский Б.Г.

РПД Б1.В.17 «Финансовое планирование, контроллинг и бюджетирование» одобрена на заседании кафедры экономики, финансов и менеджмента. Протокол от «21» ноября 2024 г. № 4.

СОДЕРЖАНИЕ

1.Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы	4
2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО	6
3. Содержание и структура дисциплины	7
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся	11
5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине «Финансовое планирование, контроллинг и бюджетирование»	24
6. Методические материалы по освоению дисциплины	38
7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»	40
7.1. Основная литература	40
7.2. Дополнительная литература	41
7.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация	42
7.4. Интернет-ресурсы	42
7.5. Иные источники	42
8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы	42

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

1.1. Дисциплина Б1.В.17 «Финансовое планирование, контроллинг и бюджетирование» обеспечивает овладение следующей компетенцией с учетом этапа:

Очная форма обучения

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ПКс-12	Способен применять основные принципы и стандарты финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации по оказанию услуг в области финансового аудита	ПКс–12.2	Формирование способности давать оценку основным методам финансового планирования (бюджетирования), производить расчеты основных и вспомогательных бюджетных форм, а также директивных показателей работы предприятия или подразделения; проводить анализ исполнения бюджетов различных уровней, по результатам анализа предложить возможные управленческие решения в сфере финансового менеджмента; произвести корректировку бюджетов с учетом изменившихся внешних и внутренних условий функционирования организации.

Очно-заочная форма обучения

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ПКс-12	Способен применять основные принципы и стандарты финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации по оказанию услуг в области финансового аудита	ПКс–12.1.2	Формирование способности давать оценку основным методам финансового планирования (бюджетирования), производить расчеты основных и вспомогательных бюджетных форм, а также директивных показателей работы предприятия или подразделения; проводить анализ исполнения бюджетов различных уровней, по результатам анализа предложить возможные управленческие решения в сфере финансового менеджмента; произвести корректировку бюджетов с учетом изменившихся внешних и внутренних условий функционирования организации.

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

Очная форма обучения

ОТФ/ТФ трудовые или профессиональные действия	Код компонента компетенции	Результаты обучения

Умение анализировать количественные и качественные показатели деятельности организации. Умение находить новые решения в бизнесе обеспечивать их реализацию.	ПКс– 12.2	на уровне знаний: основных понятий, категорий и инструментов финансового планирования; методов построения плановых моделей деятельности организации; роли и места контроллинга в экономике предприятия; сущности современных концепций контроллинга; основ формирования и контроля исполнения бюджетов, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов
		на уровне умений: применять типовые методики и инструментарий финансового планирования; анализировать и интерпретировать информацию, содержащуюся в плановых документах; осуществлять выбор технологии обработки финансово-экономических данных в соответствии с поставленной задачей, анализировать результаты расчетов и обосновывать полученные выводы; разрабатывать и обосновывать плановые проекты с учетом нормативно-правовых, ресурсных, административных и иных ограничений; оценивать на основе анализа финансового плана финансовую результативность операционной, финансовой и инвестиционной деятельности хозяйствующего субъекта, перспективы развития и возможные последствия;
		на уровне навыков: применять типовые методики и инструментарий финансового планирования; анализировать и интерпретировать информацию, содержащуюся в плановых документах; осуществлять выбор технологии обработки финансово-экономических данных в соответствии с поставленной задачей, анализировать результаты расчетов и обосновывать полученные выводы; разрабатывать и обосновывать плановые проекты с учетом нормативно-правовых, ресурсных, административных и иных ограничений; оценивать на основе анализа финансового плана финансовую результативность операционной, финансовой и инвестиционной деятельности хозяйствующего субъекта, перспективы развития и возможные последствия.

Очно-заочная форма обучения

Обобщенные трудовые функции	Код компонента компетенции	Результаты обучения
Умение анализировать количественные и качественные показатели деятельности организации. Умение находить новые решения в бизнесе обеспечивать их реализацию.	ПКс– 12.1.2	на уровне знаний: основных понятий, категорий и инструментов финансового планирования; методов построения плановых моделей деятельности организации; роли и места контроллинга в экономике предприятия; сущности современных концепций контроллинга; основ формирования и контроля исполнения бюджетов, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов
		на уровне умений: применять типовые методики и инструментарий финансового планирования; анализировать и интерпретировать информацию, содержащуюся в плановых документах; осуществлять выбор технологии обработки финансово-экономических данных в соответствии с поставленной задачей, анализировать результаты расчетов и обосновывать полученные выводы; разрабатывать и обосновывать плановые проекты с учетом нормативно-правовых, ресурсных, административных и иных ограничений; оценивать на основе анализа финансового плана финансовую результативность операционной, финансовой и инвестиционной деятельности хозяйствующего субъекта, перспективы развития и возможные последствия;
		на уровне навыков: применять типовые методики и инструментарий

		финансового планирования; анализировать и интерпретировать информацию, содержащуюся в плановых документах; осуществлять выбор технологии обработки финансово-экономических данных в соответствии с поставленной задачей, анализировать результаты расчетов и обосновывать полученные выводы; разрабатывать и обосновывать плановые проекты с учетом нормативно-правовых, ресурсных, административных и иных ограничений; оценивать на основе анализа финансового плана финансовую результативность операционной, финансовой и инвестиционной деятельности хозяйствующего субъекта, перспективы развития и возможные последствия.

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.В.17 «Финансовое планирование, контроллинг и бюджетирование» относится к дисциплинам Части В, формируемой участниками образовательных отношений блока Б.1. ОП ВО направления 38.03.02 «Менеджмент». Освоение дисциплины по очной форме обучения осуществляется в 6 семестре 3 курса. Общая трудоёмкость дисциплины 3 ЗЕ (108 акад. час.). Контактная работа обучающегося с преподавателем составляет 38 акад. час. (из них лекций – 16 акад. час., практик – 20 акад. час., консультация перед экзаменом 2 акад. час.); самостоятельная работа – 34 акад. час.

Освоение дисциплины по очно-заочной форме обучения осуществляется в 7 семестре 4 курса. Общая трудоёмкость дисциплины 3 ЗЕ (108 акад. час.). Контактная работа обучающегося с преподавателем составляет 24 акад. час. (из них лекций – 10 акад. час., практик – 12 акад. час., консультация перед экзаменом 2 акад. час.); самостоятельная работа – 48 акад. час.

Данная дисциплина может быть реализована с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ). Доступ к системе дистанционных образовательных осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: https://lms.ranepa.ru. Пароль и логин к личному кабинету / профилю предоставляется студенту в деканате.

Все формы текущего контроля, проводимые в системе дистанционного обучения, оцениваются в системе дистанционного обучения. Доступ к видео и материалам лекций предоставляется в течение всего семестра. Доступ к каждому виду работ и количество попыток на выполнение задания предоставляется на ограниченное время согласно регламенту дисциплины, опубликованному в СДО. Преподаватель оценивает выполненные обучающимся работы не позднее 10 рабочих дней после окончания срока выполнения.

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом–экзамен.

Таблица 1.1

Вид учебных занятий и самостоятельная работа		**Объем дисциплины, акад. час.**								
		Всего	**Семестр**							
			1	2	3	4	5	6	7	8
Очная форма обучения										
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		***38***						***38***		
лекционного типа (Л)		***16***						***16***		
практического (семинарского) типа (ПЗ)		***20***						***20***		
Консультация перед экзаменом (Кон)		***2***						***2***		
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		***34***						***34***		
Промежуточная аттестация	**форма**	***Экз.***						***Экз.***		
	час.	***36***						***36***		
Общая трудоемкость (акад. час. /з.е.)		***108/3***						***108/3***		

Таблица 1.2

Вид учебных занятий и самостоятельная работа		Объем дисциплины, акад. час.									
		Всего	Семестр								
			1	2	3	4	5	6	7	8	9
Очно-заочная форма обучения											
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		***24***							***24***		
лекционного типа (Л)		***10***							***10***		
практического (семинарского) типа (ПЗ)		***12***							***12***		
Консультация перед экзаменом (Кон)		***2***							***2***		
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		***48***							***48***		
Промежуточная аттестация	**форма**	***Экз.***							***Экз.***		
	час.	***36***							***36***		
Общая трудоемкость (акад. час. /з.е.)		***108/3***							***108/3***		

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины

Таблица 2.1

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, акад. час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации**
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л/ ДОТ	ЛР/ ДОТ	ПЗ/ ДОТ	Конс		
Очная форма обучения								
Раздел 1. Финансовое планирование на предприятии								
Тема 1	Сущность финансового планирования	8	2/0		2/0		4	О, Реф
Тема 2	Виды и методы финансового планирования на предприятии	6	-		2/0		4	О, Реф
Тема 3	Финансовое планирование работы предприятия	8	2/0		2/0		4	О, РСЗ, Кол
Раздел 2. Контроллинг: системный подход								
Тема 4	Теоретические основы контроллинга	6	2/0		2/0		2	С, Реф
Тема 5	Концепция оперативного и стратегического контроллинга	6	2/0		2/0		2	Реф, РСЗ, Т
Тема 6	Специальные задачи контроллинга	6	2/0		2/0		2	О, Реф, Т
Раздел 3. Бюджетирование как технология финансового планирования								

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, акад. час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации**
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л/ ДОТ	ЛР/ ДОТ	ПЗ/ ДОТ	Кон с		
Тема 7	Бюджетирование и его роль в управленческой системе организации	8	2/0		2/0		4	О, Реф
Тема 8	Технологии формирования и реализации операционных бюджетов	6	-		2/0		4	Реф, Т, РСЗ
Тема 9	Составление основных бюджетов	8	2/0		2/0		4	О, Т
Тема 10	Контроль выполнения бюджетов и анализ отклонений	8	2/0		2/0		4	К
Консультация перед экзаменом		2				2		
Промежуточная аттестация		36						Экз
Всего:		**108/3**	**16/0**		**20/0**	**2**	**34**	**36**

Примечание:

** –формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), коллоквиум (Кол), тестирование (Т), решение ситуационных задач (РСЗ), контрольные работы (К),реферат (Реф), собеседование (С)*

*** - форма промежуточной аттестации: экзамен (Экз)*

Таблица 2.1

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, акад. час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации**
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л/ ДОТ	ЛР/ ДОТ	ПЗ/ ДОТ	КСР		
Очно-заочная форма обучения								
Раздел 1. Финансовое планирование на предприятии								
Тема 1	Сущность финансового планирования	6	2/0		-		4	Реф
Тема 2	Виды и методы финансового планирования на предприятии	6	-		2/0		4	О, Реф
Тема 3	Финансовое планирование работы предприятия	8	2/0		2/0		4	О, РСЗ, Кол
Раздел 2. Контроллинг: системный подход								
Тема 4	Теоретические основы контроллинга	6	-		2/0		4	С, Реф

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, акад. час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации**
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л/ ДОТ	ЛР/ ДОТ	ПЗ/ ДОТ	КСР		
Тема 5	Концепция оперативного и стратегического контроллинга	6	2/0		-		4	Реф
Тема 6	Специальные задачи контроллинга	6	-		2/0		4	О, Реф, Т
Раздел 3. Бюджетирование как технология финансового планирования								
Тема 7	Бюджетирование и его роль в управленческой системе организации	8	2/0		-		6	Реф
Тема 8	Технологии формирования и реализации операционных бюджетов	8	-		2/0		6	Реф, Т, РСЗ
Тема 9	Составление основных бюджетов	8	2/0		-		6	Т
Тема10	Контроль выполнения бюджетов и анализ отклонений	8	-		2/0		6	К
Консультация перед экзаменом		2				2		
Промежуточная аттестация		36						Экз
Всего:		**108/3**	**10/0**		**12/0**	**2**	**48**	**36**

Примечание:

** –формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), коллоквиум (Кол), тестирование (Т), решение ситуационных задач (РСЗ), контрольные работы (К),реферат (Реф), собеседование (С)*

*** - форма промежуточной аттестации: экзамен (Экз)*

3.2. Содержание дисциплины

Тема 1. Сущность финансового планирования

Цели и задачи финансового планирования. Значение финансового планирования. Объекты финансового планирования. Финансовые ресурсы. Формы финансовых отношений. Классификация финансовых планов. Стадии финансового планирования. Система финансового планирования. Организационная структура процесса финансового планирования. Финансовая политика.

Тема 2. Виды и методы финансового планирования на предприятии

Виды финансового планирования (Рассел Акофф): реактивное, инактивное, преактивное, интерактивное. Методы финансового планирования: экономического анализа, коэффициентный, нормативный, балансовый, дисконтированных денежных потоков, много вариантности (сценариев), экономико-математическое моделирование, прогнозный. Этапы анализа финансовых планов. Стадии финансового планирования: стратегическое планирование,

перспективное, бизнес-планирование, текущее финансовое планирование (бюджетирование), оперативное финансовое планирование.

Тема 3. Финансовое планирование работы предприятия

Прогнозирование и планирование объемов сбыта продукции: Алгоритм составления плана сбыта. Определение предпочтительного варианта товарного ассортимента. Формирование портфеля заказов. Планирование производства продукции: Задачи планирования производства. Содержание плана производства предприятия. Основные показатели плана производства: натуральные и стоимостные. Разработка производственной программы предприятия. Определение альтернативных производственных программ с учётом ограничений, оценка и выбор предпочтительной продуктовой программы. Планирование производственной мощности предприятия. Планирование издержек производства и прибыли предприятия: Классификация внутрипроизводственных издержек. Планирование себестоимости продукции. Методы составления сметы затрат на производство: сметный, сводный и калькуляционный. Понятие, сущность, виды и функции прибыли. Система управления прибылью предприятия. Методы ее планирования и прогнозирования.

Тема 4. Теоретические основы контроллинга

Предпосылки создания системы контроллинга. Развитие концепций контроллинга. Модели контроллинга. Сущность и цели контроллинга. Функции и задачи контроллинга. Взаимосвязь контроллинга с другими функциями управления предприятием.

Тема 5. Концепция оперативного и стратегического контроллинга

Воздействие особенностей экономического развития промышленно развитых стран на формирование концепции контроллинга. Стратегический контроллинг. Оперативный контроллинг. Взаимосвязь стратегического и оперативного контроллинга.

Тема 6. Специальные задачи контроллинга

Контроллинг инвестиций. Контроллинг финансового оздоровления предприятия. Контроллинг реструктуризации капитала предприятия, его реорганизации и реформирования. Финансовый контроллинг. Инновационный контроллинг.

Тема 7. Бюджетирование и его роль в управленческой системе организации

Сущность и функции бюджетирования. Классификация бюджетов и методы их разработки. Основные цели бюджетирования. Основные этапы процесса постановки бюджетирования. Финансовая структура предприятия. Технология составления бюджетов. Взаимосвязь бюджетов.

Тема 8. Технологии формирования и реализации операционных бюджетов

Бюджет продаж. Производственный бюджет (производственная программа). Бюджет запасов готовой продукции. Бюджет прямых материальных затрат. Бюджет прямых затрат труда. Бюджет (смета) общепроизводственных расходов. Бюджет (смета) управленческих расходов. Бюджет (смета) коммерческих расходов.

Тема 9. Составление основных бюджетов

Бюджет движения денежных средств. Бюджет доходов и расходов. Расчетный (прогнозный) баланс.

Тема 10. Контроль выполнения бюджетов и анализ отклонений

Система контроля выполнения бюджетов. Виды отклонений затрат от бюджетных показателей. Виды бюджетного анализа.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

4.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.17 «Финансовое планирование, контроллинг и бюджетирование» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

№ п/п	Тема и/или раздел	Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1	Сущность финансового планирования	Опрос, реферат
Тема 2	Виды и методы финансового планирования на предприятии	Опрос, реферат
Тема 3	Финансовое планирование работы предприятия	Опрос, решение ситуационных задач, коллоквиум
Тема 4	Теоретические основы контроллинга	Собеседование, реферат
Тема 5	Концепция оперативного и стратегического контроллинга	Реферат, решение ситуационных задач, тест
Тема 6	Специальные задачи контроллинга	Опрос, реферат, тест
Тема 7	Бюджетирование и его роль в управленческой системе организации	Опрос, реферат
Тема 8	Технологии формирования и реализации операционных бюджетов	Реферат, тест, решение ситуационных задач
Тема 9	Составление основных бюджетов	Опрос, тест
Тема10	Контроль выполнения бюджетов и анализ отклонений	Коллоквиум

4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Типовые оценочные материалы по теме 1. Сущность финансового планирования

Форма текущего контроля –устный опрос, реферат

Вопросы для опроса:

1. Раскройте содержание и значение финансового планирования
2. Охарактеризуйте принципы финансового планирования
3. Дайте обоснование финансовым ресурсам как объекту внутрифирменного планирования
4. Определите методы и условия эффективного планирования
5. Приведите зарубежный опыт финансового планирования
6. Какова практика финансового планирования в России
7. Каким образом организован процесс финансового планирования на предприятии
8. Дайте характеристику видам и содержанию финансовых планов

Темы рефератов:

1.Финансовый план как составная часть бизнес-плана
2. Сущность финансового планирования
3. Финансовые показатели в системе бизнес-плана, их характеристика
4. Методы финансового планирования
5. Виды финансовых планов и их роль в управлении предприятием
6. Финансовое прогнозирование и перспективное планирование
7. Текущее и оперативное финансовое планирование

Типовые оценочные материалы по теме 2. Виды и методы финансового планирования на предприятии

Форма текущего контроля –устный опрос, реферат

Вопросы для опроса:

1.Дайте характеристику основным видам финансового планирования: реактивное, инактивное, преактивное, интерактивное
2. Раскройте содержание методов финансового планирования
3. Охарактеризуйте этапы анализа финансовых планов
4. Раскройте содержание методов прогнозирования
5. Дайте характеристику стадиям финансового планирования: стратегическое планирование, перспективное, бизнес-планирование, текущее финансовое планирование (бюджетирование)

Темы рефератов:

1. Составление прогноза актива и пассива баланса
2. Прогнозный отчет о движении денежных средств
3. Нормативный метод финансового планирования
4. Организация и планирование сбыта продукции на предприятии
5. Система планирования производства
6. Разработка годового плана производства продукции

Типовые оценочные материалы по теме3. Финансовое планирование работы предприятия

Форма текущего контроля –устный опрос, решение ситуационных задач, коллоквиум

Вопросы для опроса:

1.Определите алгоритм составления плана сбыта
2. Определение предпочтительного варианта товарного ассортимента
3. Каков порядок формирование портфеля заказов
4. В чем различие между планированием и прогнозированием
5. Обозначьте роль прогнозирования в определении объемов сбыта продукции
6. Дайте характеристику типам прогнозирования: прогнозирование, основанное на творческом видении будущего; поисковое прогнозирование; нормативно-целевое прогнозирование.

Ситуационные задачи:

*Задача 1.*Предположим, что компания «MitchellCorporation» решила расширить свойбизнес. На рассмотрение Совета директоров было вынесено два предложения. Каждая извозможных альтернатив позволяла добиться главной задачи - расширения компании,однако финансовые последствия были различны:
Показатели компании до расширения:
- Выручка 100 млн. долл.
- Рыночная цена одной акции20 долл. за акцию
- Доход на акцию 1,5 долл. за акцию
- Количество акций 100 млн.
Показатели компании после расширения:
вариант А
- Выручка 120 млн. долл.
- Рыночная цена одной акции20 долл. за акцию
- Доход на акцию 1,8 долл. за акцию
- Количество акций 100 млн.
вариант В
- Выручка 115 млн. долл.

- Рыночная цена одной акции20 долл. за акцию
- Доход на акцию 1,6 долл. за акцию
- Количество акций 100 млн.

1. Какой из двух вариантов Вам представляется наиболее предпочтительным? Поясните свой ответ.
2. Как Вы думаете, почему план В, несмотря на более низкие прогнозные показателивыручки и дохода на акцию, приводит к более высокой рыночной стоимости акции?

*Задача 2.*Укажите, к какому виду денежных потоков, и с каким знаком, Вы отнесетеследующие операции компании:

1. Покупка оборудования по цене 10 000 руб.
2. Погашение облигаций компании на сумму 40 000 руб.
3. Получение платы в размере 17 000 руб. за предоставленные в аренду площади
4. Продажа здания, принадлежащего компании за 35 000 руб.
5. Выпуск обыкновенных акций компании на сумму 100 000 руб.
6. Выплата дивидендов в виде акций на сумму 50 000 руб.
7. Приобретение краткосрочных ценных бумаг на сумму 15 000 руб.
8. Амортизационные отчисления на нематериальные активы компании в размере 5000руб.
9. Выплата процентов по облигациям в размере 20 000 руб.
10. Покупка акций других компаний на сумму 150 000 руб.
11. Выпуск закладных на сумму 23 000 руб.

Темы докладов для коллоквиума:

1. Методы прогнозирования: статистические, экспертных оценок; экстраполяции трендов; регрессионного анализа; экономико-математического моделирования.
2. Выбор метода прогнозирования объема сбыта и оценка его эффективности.
3. Задачи планирования производства. Содержание плана производства предприятия.
4. Разработка производственной программы предприятия.
5. Определение альтернативных производственных программ с учетом ограничений, оценка и выбор предпочтительной продуктовой программы.
6. Планирование производственной мощности предприятия.
7. Оперативное планирование производства: выбор системы оперативного планирования, разработка календарно плановых нормативов. Составление объемно-календарных графиков.
8. Планирование себестоимости продукции.
9. Методы составления сметы затрат на производство: сметный, сводный и калькуляционный.
10. Система управления прибылью предприятия. Методы ее планирования и прогнозирования.

Типовые оценочные материалы по теме4. Теоретические основы контроллинга

Форма текущего контроля –собеседование, реферат

Вопросы для собеседования:

1. Предпосылки создания системы контроллинга
2. Развитие концепций контроллинга
3. Модели контроллинга
4. Сущность и цели контроллинга
5. Функции и задачи контроллинга
6. Взаимосвязь контроллинга с другими функциями управления предприятием
7. Служба контроллинга
8. Руководители и специалисты службы контроллинга
9. Инструментарий контроллинга

Темы рефератов:

1. История развития контроллинга.
2. Американская и немецкая модели контроллинга.
3. Эволюция взглядов на контроллинг в России. Объединение контроллеров в России.
4. Пирамида контроллинга на предприятии.

5. Цели, задачи контроллинга в областях: учета, планирования, контроля и регулирования, информационно-аналитического обеспечения.
6. Функции контроллинга в областях: учета, планирования, контроля и регулирования, информационно-аналитического обеспечения. Специальные функции и задачи контроллинга.

Типовые оценочные материалы по теме 5. Концепция оперативного и стратегического контроллинга

Форма текущего контроля –проверка рефератов, решение ситуационных задач, тестирование

Темы рефератов:

1. Сущность стратегического и оперативного контроллинга в системе управления: определение, черты различий, цели и задачи, функции.
2. Основные положения и этапы реализации стратегического контроллинга
3. Составные части стратегического контроллинга
4. Анализ факторов внешней и внутренней среды в системе контроллинга
5. Особенности и задачи оперативного контроллинга
6. Сравнительная характеристика оперативного и стратегического контроллинга
7. Контур регулирования оперативного контроллинга

Ситуационные задачи:

*Задача 1.*Компания совершила следующие операции:
1. Досрочно выкупила собственные облигации, до погашения которых оставалось еще 3 года. Балансовая стоимость данных облигаций равна 20 млн. долл. Сумма сделки по выкупу составила 17 млн. долл.
2. Продала старый компьютер по цене 300 долл. Первоначальная стоимость компьютера была 10.000 долл. Накопленная амортизация составила 9600 долл.
Как отразятся в структуре потока денежных средств эти операции?

*Задача 2.*Поясните, как каждая из следующих операций повлияет на баланс компании, отчет о финансовых результатах, отчет о движении денежных средств.
1. Приобретение нового здания стоимостью 5 млн. руб., которое финансируется на 70% за счет заемных средств (банковский кредит сроком на 3 года под 25% годовых) и на 30% за счет собственных средств
2. Реализация ценных бумаг на сумму 120 000 тыс. руб., ранее эти бумаги были приобретены за 80 000 тыс. руб.
3. Продажа основных средств первоначальной стоимостью 500 000 тыс. руб. и накопленным износом 320 000 тыс. руб. за 120 000 тыс. руб. (оплата денежными средствами)
4. Прибыль в 180 000 тыс. руб. была получена в результате выкупа облигации учетной стоимостью 340 000тыс. руб. за 160 000 тыс. руб.
5. Выплата дивидендов в размере 10 000 тыс. руб.
6. Выпуск 10 000 обыкновенных акций номинальной стоимостью 10 тыс. руб. каждая, на сумму 215 000 тыс. руб.
7. Выпуск долгосрочных облигаций на сумму 16 000 тыс. руб. для приобретения оборудования
8. В 2016 году здание, принадлежавшее компании, было разрушено ураганом. Страховая компания возместила ущерб в размере 29 750 тыс. руб. (налоги на страховую сумму составили 2000 тыс. руб.)
9. Компания выплатила проценты по долгосрочным облигациям в сумме 20 000 тыс. руб.

Задача 3. Определить внутреннюю стоимость купонной облигации, если известно, что срок до погашения составляет 2 года, купон выплачивается ежегодно, купонная ставка равна 9 %, доходность альтернативного вложения – 7%.

*Задача 4.*Компания эмитировала 10 тыс. облигаций номинальной стоимостью 1000 дол. каждая, со ставкой 12% годовых, полугодовым начислением процентов и сроком погашения 10 лет.

Погашение осуществляется каждые полгода равными долями. Какая сумма будет погашена через 3,5 года.

*Задача 5.*Определите рыночную стоимость бессрочной привилегированной акции номиналом 1000 руб. и величиной дивиденда 8% годовых, если требуемая норма доходности равна 10%. Предположим, что дивиденд выплачивается поквартально. Какова будет эффективная годовая процентная ставка?

*Задача 6.*По привилегированным акциям компании выплачивается дивиденд в размере 8 руб. Текущая цена акции составляет 50 руб. Какова будет приемлемая норма прибыли для инвестора при принятии решения о покупке акции, если в течение года цена на них останется неизменной.

Контент теста:

1. Что лежит в основе контроллинга?
А) стремление обеспечить успешное функционирование организационной системы в долгосрочной перспективе;
Б) контроль финансового состояния,
В) контроль состояния банкротства,
Г) управление финансами.

2. Что обеспечивает контроллинг?
А) освобождение менеджеров от функции управления;
Б) автоматически обеспечивает успех предприятия;
В) методическую и инструментальную базу для поддержки основных функций менеджмента;
Г) контроль знаний работников.

3. Узловыми компонентами концепции контроллинга являются:
А) ориентация на эффективную работу организации в относительно долговременной перспективе;
Б) формирование организационной структуры, ориентированной на достижение стратегических и тактических целей;
В) создание информационной системы, адекватной задачам целевого управления;
Г) разбиение задач контроллинга на циклы.

4. В функции контроллинга входит:
А) разработка стратегических планов предприятия;
Б) создание, обработка, проверка и представление системной управленческой информации;
В) разработка оперативных планов предприятия;
Г) технологическая подготовка производства.

5. Служба контроллинга в сфере поддержки планирования:
А) определяет, что планировать;
Б) советует, как и когда планировать и оценивает возможность реализации запланированных мероприятий;
В) готовит финансовые документы для налоговой инспекции;
Г) определяет показатели банкротства.

6. При обеспечении руководства аналитической информацией в задачи контроллинга входит:
А) разработка архитектуры информационной системы, стандартизация информационных каналов и носителей и выбор методов обработки информации;
Б) подбор персонала;
В) оплата услуг интернет;
Г) формирование структуры руководства предприятием.

7. Сущность стратегического контроллинг

А) делать дело правильно;
Б) делать правильное дело;
В) выполнять решения правительства;
Г) претворять в жизнь решения руководства.

8. Сущность оперативного контроллинга:
А) делать дело правильно;
Б) делать правильное дело;
В) выполнять решения правительства;
Г) претворять в жизнь решения руководства.

9. Фазы стратегического планирования:
А) поиск и формулирование стратегической цели, оформление и оценка стратегии, принятие стратегического решения;
Б) оформление и оценка стратегии, подготовка оборудования, подготовка персонала;
В) принятие стратегического решения, анализ результатов, корректировка целей;
Г) до логистический, логистический, нео логистический.

10. Стратегические «люки» предприятия — это:
А) разница между дебиторской и кредиторской задолженностью;
Б) разница между активами и пассивами баланса;
В) разность между возможными и реально достигнутыми результатами;
Г) несоответствие между стратегическими и оперативными планами.

Рекомендации по решению тестов.

Тест состоит вопросов и предлагаемых кратких формулировок возможных ответов на вопросы, что не позволяет охарактеризовать всю полноту того или иного правового явления.

В ходе тестирования студент не имеет возможности давать свои комментарии к ответам. Однако основная суть выносимых на тестирование вопросов отражается в предлагаемых вариантах ответов.

Выбирая ответ на тот или иной ответ на вопрос теста, студент должен, прежде всего, внимательно прочитать условия вопроса теста, вдумываясь в его смысл. Затем следует выбрать правильный ответ. Если, по мнению студента несколько ответов являются правильными, то он должен выбрать тот, который максимально охватывает ответ на поставленный вопрос.

Ключ ответа:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
а	б	в	г	а	б	в	г	а	б

Типовые оценочные материалы по теме 6. Специальные задачи контроллинга

Форма текущего контроля –устный опрос, проверка рефератов, тестирование
Вопросы для опроса:

1. Раскройте содержание контроллинга инвестиций
2. Раскройте содержание контроллинга финансового оздоровления предприятия
3.Раскройте содержание контроллинга реструктуризации капитала предприятия, его реорганизации и реформирования
4. Раскройте содержание финансового контроллинга
5. Раскройте содержание инновационного контроллинга

Темы рефератов:

1. Организация подразделения контроллинга на предприятии – положительные и отрицательные стороны.
2. Варианты построения структуры управления службой контроллинга.
3. Профессиональные и личностные качества контроллера: профессиональные знания и требования, дополнительные требования к стратегическому контроллеру.

4. Функции контроллера - как «продавец планов», как координатор в информационной системе предприятия, как консультант руководства предприятия.
6. Предпосылки формирования системы контроллинга в организации.
7. Темпы внедрения контроллинга: подходы к проведению преобразований в организации – «малыми шагами», «бомбометание», «планируемая эволюция».

Контент теста:

1. Фазы стратегического контроля:
А) зарождение, рост, стабилизация, отмирание;
Б) проведение контрольной оценки, передача информации в стат. управление, повторное проведение контрольной оценки;
В) снабжение, производство, сбыт;
Г) формирование контролируемых величин, проведение контрольной оценки, принятие решения по результатам стратегического контроля.

2. В задачу контроллинга по созданию системы стратегического информационного обеспечения входит:
А) разработка интерфейса связи;
Б) методическая и консультационная помощь по созданию системы раннего обнаружения тенденций и факторов, способных принести при их развитии выгоду или ущерб;
В) разработка алгоритма расчета основных показателей;
Г) анализ рынка.

3. Оперативный контроллинг:
А) координирует процессы оперативного планирования, контроля, учета и отчетности на предприятии при поддержке современной информационной системы;
Б) координирует функции стратегического планирования и контроля;
В) занимается разработкой стратегий возможных действий по достижению целей, стоящих перед предприятием.
Г) занимается оформлением и оценкой стратегии.

4. Оперативное планирование:
А) собирает подробную информацию, в первую очередь из внешней среды;
Б) концентрируется на отдельных важных позициях;
В) определяет основные контролируемые величины-потенциалы успеха;
Г) охватывает все функциональные области и интегрирует их.

5. Основное различие между стратегическим и оперативным контроллингом заключается в том, что:
А) стратегический контроллинг ориентирован на конкретный результат, а оперативный контроллинг — на потенциал;
Б) объекты планирования и контроля в оперативном контроллинге совпадают, а в стратегическом они не идентичны;
В) в оперативной области доминирует самоконтроль, а в стратегической — со стороны (чаще всего со стороны контроллинга);
Г) контроль предпосылок, успеха и результатов имеет одинаковое значение для обоих направлений контроллинга.

6. Основной задачей контроллинга маркетинга является:
А) информационная поддержка эффективного менеджмента по удовлетворению потребностей клиентов;
Б) анализ рынка;
В) позиционирование товар;
Г) выработка ценовой политики.

7. Стратегический контроллинг маркетинга включает в себя стратегическое планирование и контроль, предусматривающие:
А) анализ стратегического портфолио (матрица «продукт-рынок»);
Б) методическую и информационную поддержку менеджмента при выборе и обосновании идей нового продукта;
В) координацию стратегических планов;
Г) анализ технологического процесса.

8. Сущность GAP-анализа состоит в:
А) анализе финансовой рентабельности предприятия;
Б) построении точки безубыточности;
В) установлении отклонений желательного развития ситуации от ожидаемого;
Г) расчете эффективности финансового рычага.

9. Применительно к предприятию портфолио-анализ представляет собой:
А) анализ эффекта финансового рычага;
Б) установлении отклонений желательного развития ситуации от ожидаемого;
В) анализ портфеля ценных бумаг предприятия;
Г) распределение его деятельности по отдельным стратегиям относительно продуктов и рынков.

10. С помощью метода расчета маржинальной прибыли анализируется:
А) эффективность тех или иных мероприятий в области маркетинговой политики цены продуктов в отношении улучшения экономического результата деятельности предприятия в целом;
Б) потенциалы успеха предприятия и формализуется стратегиях их реализации;
В) показатели: оборот/расходы на рекламу;
Г) показатели: оборот/издержки на послепродажное обслуживание клиентов.

Рекомендации по решению тестов.

Тест состоит вопросов и предлагаемых кратких формулировок возможных ответов на вопросы, что не позволяет охарактеризовать всю полноту того или иного правового явления.

В ходе тестирования студент не имеет возможности давать свои комментарии к ответам. Однако основная суть выносимых на тестирование вопросов отражается в предлагаемых вариантах ответов.

Выбирая ответ на тот или иной ответ на вопрос теста, студент должен, прежде всего, внимательно прочитать условия вопроса теста, вдумываясь в его смысл. Затем следует выбрать правильный ответ. Если, по мнению студента несколько ответов являются правильными, то он должен выбрать тот, который максимально охватывает ответ на поставленный вопрос.

Ключ ответа:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
а	б	в	г	а	б	в	г	а	б

Типовые оценочные материалы по теме 7. Бюджетирование и его роль в управленческой системе организации

Форма текущего контроля –устный опрос, проверка рефератов

Вопросы для опроса:
1. Раскройте сущность и функции бюджетирования.
2. Приведите классификацию бюджетов и дайте характеристику методам их разработки.
3. Сформулируйте основные цели бюджетирования.
4. Охарактеризуйте основные этапы процесса постановки бюджетирования.
5. Дайте характеристику финансовой структуре предприятия.
6. Раскройте технологию составления бюджетов.
7. Определите взаимосвязь бюджетов.

Темы рефератов:

1. История развития бюджетирования в России
2. Бюджетирование, ориентированное на результат
3. Система корпоративного бюджетирования.
4. Проблемы постановки бюджетирования в российских компаниях
5. Основные этапы процесса постановки бюджетирования
6. Содержание денежного оборота и его связь с бюджетированием

Типовые оценочные материалы по теме 8. Технологии формирования и реализации операционных бюджетов

Форма текущего контроля – проверка рефератов, тестирование, решение ситуационных задач

Темы рефератов:

1. Бюджет продаж.
2. Производственный бюджет (производственная программа).
3. Бюджет запасов готовой продукции.
4. Бюджет прямых материальных затрат.
5. Бюджет прямых затрат труда.
6. Бюджет (смета) общепроизводственных расходов.
7. Бюджет (смета) управленческих расходов.
8. Бюджет (смета) коммерческих расходов.

Контент теста:
1. Составление, принятие бюджета предприятия и последующий контроль за его исполнением называют:
А) Бюджетирование;
Б) Планирование;
В) Дисконтирование денежных потоков.

2. Задачи, решаемые с помощью бюджетирования:
А) планирование операций;
Б) координирование различных бизнесов и структурных подразделений;
В) согласование интересов работников предприятия;
Г) состав и структура основных и оборотных активов.

3. Составные части бюджетирования:
А) технология бюджетирования;
Б) организация бюджетирования;
В) использование информационных технологий;
Г) оптимизация решений финансирования.

4. Технология бюджетирования включает:
А) виды и форму бюджетов;
Б) целевые показатели;
В) бюджетный регламент;
Г) консолидацию фактических данных.

5. Организация бюджетирования предусматривает формирование:
А) финансовой структуры предприятия;
Б) бюджетный регламент;
В) порядок консолидации бюджетов в сводный бюджет предприятия.

6. Использование информационных технологий в бюджетировании позволяют:
А) разработать различные сценарии будущего финансового состояния предприятия;
Б) оперативно собирать и обрабатывать данные;

В) оптимизировать решение финансирования.

7. Формирование финансовой структуры относится к:
А) этапам постановки системы бюджетирования на предприятии;
Б) целям бюджетирования;
В) задачам бюджетирования.

8. Создание структуры бюджетов относится к:
А) этапам постановки системы бюджетирования на предприятии;
Б) основным частям бюджетирования;
В) целям бюджетирования.

9. Разработка методик и процедур управленческого учета относится к:
А) основным целям бюджетирования;
Б) этапам постановки системы бюджетирования на предприятии;
В) основным частям бюджетирования.

10. Разработка регламента планирования:
А) определяет процедуру планирования;
Б) определяет общую схему формирования сводного бюджета предприятия;
В) составляет операционный и финансовый бюджеты на планируемом периоде.

Рекомендации по решению тестов.

Тест состоит вопросов и предлагаемых кратких формулировок возможных ответов на вопросы, что не позволяет охарактеризовать всю полноту того или иного правового явления.

В ходе тестирования студент не имеет возможности давать свои комментарии к ответам. Однако основная суть выносимых на тестирование вопросов отражается в предлагаемых вариантах ответов.

Выбирая ответ на тот или иной ответ на вопрос теста, студент должен, прежде всего, внимательно прочитать условия вопроса теста, вдумываясь в его смысл. Затем следует выбрать правильный ответ. Если, по мнению студента несколько ответов являются правильными, то он должен выбрать тот, который максимально охватывает ответ на поставленный вопрос.

Ключ ответа:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
а	б	в	г	а	б	в	г	а	б

Ситуационные задачи:

Задача 1. Компания АВС имеет следующий баланс (Таблица 1).
Бизнес протекал медленно, вследствие чего основные средства были сильно недогружены. Руководство предприятия считает, что в следующем году объемы продаж возрастут в два раза в связи с производством нового типа товаров. Дополнительных основных средств не требуется, и ожидается, что предприятие не увеличит статью "нераспределенная прибыль" в следующем году.

Таблица 1

БАЛАНС Компании АВС

Оборотные средства	$50,000	Счета кредиторов	$10,000
		Векселя к оплате	10,000
Основные средства, нетто	50,000	Долгосрочная задолженность	40,000
		Собственный капитал	40,000
Всего активов	$100,000	Всего пассивов	$100,000

Какой объем дополнительного финансирования требуется в следующем году?
Для выполнения расчетов воспользуйтесь следующей таблицей.

Оборотные средства		Счета кредиторов	
		Векселя к оплате	
Основные средства, нетто		Долгосрочная задолженность	
		Собственный капитал	
Всего активов		Всего	
		Дополнительное финансирование	
		Всего пассивов	

Задача 2. Баланс компании АММ за прошедший год имеет следующий вид (млн. руб.)

Денежные средства	800	Счета к оплате	350
Счета к получению	450	Начисленная зарплата	150
Товарно-материальные запасы	950	Векселя к оплате	2,000
Основные средства, нетто	34,000	Заем под закладную	26,500
		Акционерный капитал	3,200
		Нераспределенная прибыль	4,000
Всего	36,200	Всего	36,200

Вследствие вновь изобретенного усовершенствования собственник компании ожидает увеличения объема продаж в два раза, которое приведет к возрастанию чистой прибыли (после налогов) до величины 1,000. Собственник уверен, что сможет избежать увеличения основных средств. Потребуется ли предприятию дополнительный капитал, если совет директоров не планирует выплачивать дивиденды? Если ДА, то сколько?

Задача 3. В текущем году корпорация КНОРУС имела следующие баланс и отчет о финансовых результатах

Баланс	31. 12. XX года
Денежные средства	53.00
Дебиторская задолженность	420.00
ТМС	560.00
Оборотные средства, всего	1,033.00
Основные средство, нетто	1,300.00
Активы, всего	2,333.00
Кредиторская задолженность	186.00
Начисленные обязательства	115.00
Краткосрочные займы	86.00
Краткосрочные задолженности, всего	387.00
Долгосрочные кредиты	680.00
Задолженности, всего	1,067.00
Привилегированные акции	60.00
Обыкновенные акции	350.00
Нераспределенная прибыль	856.00

Собственный капитал, всего	1,206.00
Задолженности и капитал, всего	2,333.00
Отчет о прибыли за XX год	
Выручка от продажи товаров	4,000.00
Себестоимость проданных товаров (без амортизации)	3,720.00
Амортизация	133.33
Операционная прибыль	146.67
Процентные платежи	117.20
Прибыль до выплаты налога	29.47
Налог на прибыль	8.84
Чистая прибыль	20.63
Привилегированные дивиденды	2.00
Прибыль в распоряжении владельцев	18.63
Обыкновенные дивиденды	0.06
Добавка к нераспределенной прибыли	18.56

Компания планирует увеличение продаж на 5 процентов, что не потребует ввода в эксплуатацию дополнительных мощностей. Определите дополнительную потребность в финансировании, используя следующие исходные данные.

Степень загрузки оборудования	0.65
Дивиденды в прошлом году	1.05
Коэффициент роста дивидендов	6.0%
Дивиденды в следующем году	1.11
Количество акций в обращении	60,000
Рыночная стоимость акций	12
Ставка налога на прибыль	30%
Процентная ставка по краткосрочному займу	24%
Процентная ставка по долгосрочному займу	28%

Объем дополнительного финансирования разделите между следующими источниками: собственный капитал, долгосрочный заем, краткосрочный банковский кредит в отношении 2:1:1. Для решения выполните 4 приближения.

Типовые оценочные материалы по теме 9. Составление основных бюджетов

Форма текущего контроля –устный опрос, тестирование

Вопросы для опроса:
1. Раскройте содержание и технику подготовки бюджета движения денежных средств.
2. Раскройте содержание и технику подготовки бюджета доходов и расходов.
3. Раскройте содержание и технику подготовки расчетного (прогнозного) баланса.

Контент теста:

1. Разработка регламента планирования относится к:
А) этапам постановки системы бюджетирования на предприятии;
Б) целям бюджетирования;

В) задачам бюджетирования.

2. Внедрение системы бюджетирования относится к:
А) этапам постановки системы бюджетирования на предприятии;
Б) целям бюджетирования;
В) задачам бюджетирования.

3. Внедрение системы бюджетирования:
А) составляет операционный и финансовый бюджеты на планируемый период;
Б) определяет процедуру планирования;
В) формирует учетно-финансовую политику предприятия.

4. Операционный бюджет содержит:
А) производственный бюджет;
Б) инвестиционный бюджет;
В) бюджет общепроизводственных расходов.

5. Финансовый бюджет включает:
А) бюджет движения денежных средств;
Б) бюджет управленческих расходов;
В) инвестиционный бюджет.

6. Основные бюджеты обязательные для каждого предприятия:
А) прогноз баланса;
Б) бюджет доходов и расходов;
В) бюджет движения денежных средств;
Г) бюджет продаж.

7. Формы составления бюджета:
А) жесткий бюджет;
Б) гибкий бюджет;
В) сводный бюджет.

8. Основные методы бюджетирования:
А) нулевой метод;
Б) традиционный метод;
В) метод экстраполяции.

9. Структура бюджета зависит от:
А) предмета составления бюджета;
Б) размера предприятия;
В) квалификации и опыта разработчиков;
Г) нормативной базы;
Д) типовых процедур и механизмов принятия управленческих решений.

10. Бюджет продаж составляют с учетом следующих факторов:
А) объема продаж предпланового периода;
Б) ценовой политики;
В) географии сбыта;
Г) подготовки прогноза продаж;
Д) квалификации и опыта разработчиков.

Рекомендации по решению тестов.

Тест состоит вопросов и предлагаемых кратких формулировок возможных ответов на вопросы, что не позволяет охарактеризовать всю полноту того или иного правового явления.

В ходе тестирования студент не имеет возможности давать свои комментарии к ответам. Однако основная суть выносимых на тестирование вопросов отражается в предлагаемых вариантах ответов.

Выбирая ответ на тот или иной ответ на вопрос теста, студент должен, прежде всего, внимательно прочитать условия вопроса теста, вдумываясь в его смысл. Затем следует выбрать правильный ответ. Если, по мнению студента несколько ответов являются правильными, то он должен выбрать тот, который максимально охватывает ответ на поставленный вопрос.

Ключ ответа:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
а	б	в	г	а	б	в	г	а	б

Типовые оценочные материалы по теме 10. Контроль выполнения бюджетов и анализ отклонений

Форма текущего контроля – контрольная работа

Вопросы для подготовки к контрольной работе:

1. Описать структуру бюджета движения денежных средств.
2. Перечислить и охарактеризовать основные показатели бюджета доходов и расходов.
4. Описать методы учета затрат и результатов для целей формирования бюджетных показателей.
5. Описать принципы и варианты кодировки информации для целей формированияуправленческих показателей.
6. Охарактеризовать основные элементы финансовой структуры организации.
7. Обосновать необходимость моделирования бизнес-процессов организации в целяхмоделирования финансовой структуры организации.
8. Описать принципы оптимизации финансовой и организационной структуры привнедрении элементов бюджетирования.
9. Охарактеризовать методы оценки эффективности мероприятий по внедрениюбюджетирования.
10. Обосновать значимость документооборота в системе бюджетирования.
11. Описать структуру бюджетного регламента.
12.. Обосновать принципы автоматизации процесса бюджетирования организации.

5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

5.1. Форма промежуточной аттестации – экзамен.

Экзамен может проводиться с использованием дистанционных образовательных технологий, в форме тестирования.

5.2. Оценочные средства для промежуточной аттестации по дисциплине «Финансовое планирование, контроллинг и бюджетирование»

Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы.

Очная форма обучения

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ПКс-12	Способен применять основные принципы и стандарты финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности	ПКс–12.2	Формирование способности давать оценку основным методам финансового планирования (бюджетирования), производить расчеты основных и вспомогательных бюджетных форм,

	организации по оказанию услуг в области финансового аудита		а также директивных показателей работы предприятия или подразделения; проводить анализ исполнения бюджетов различных уровней, по результатам анализа предложить возможные управленческие решения в сфере финансового менеджмента; произвести корректировку бюджетов с учетом изменившихся внешних и внутренних условий функционирования организации.

Очно-заочная форма обучения

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ПКс-12	Способен применять основные принципы и стандарты финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации по оказанию услуг в области финансового аудита	ПКс–12.1.2	Формирование способности давать оценку основным методам финансового планирования (бюджетирования), производить расчеты основных и вспомогательных бюджетных форм, а также директивных показателей работы предприятия или подразделения; проводить анализ исполнения бюджетов различных уровней, по результатам анализа предложить возможные управленческие решения в сфере финансового менеджмента; произвести корректировку бюджетов с учетом изменившихся внешних и внутренних условий функционирования организации.

Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования

Компонент компетенции	Промежуточный/ключевой индикатор оценивания	Критерий оценивания
Формирование способности давать оценку основным методам финансового планирования (бюджетирования), производить расчеты основных и вспомогательных бюджетных форм, а также директивных показателей работы предприятия или подразделения; проводить анализ исполнения бюджетов различных уровней, по результатам анализа предложить возможные управленческие решения в сфере финансового менеджмента; произвести корректировку бюджетов с учетом изменившихся внешних	Умение производить расчеты основных и вспомогательных бюджетных форм, а также директивных показателей работы предприятия или подразделения; Умение проводить анализ исполнения бюджетов различных уровней, по результатам анализа предложить возможные управленческие решения в сфере финансового менеджмента; произвести корректировку бюджетов с учетом изменившихся внешних и внутренних	Применение действующих методических подходов для составления различных бюджетов Обоснованность и рациональность рабочей гипотезы.

Компонент компетенции	Промежуточный/ключевой индикатор оценивания	Критерий оценивания
и внутренних условий функционирования организации.	условий функционирования организации.	

Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Вопросы для проведения промежуточной аттестации по дисциплине «Финансовое планирование, контроллинг и бюджетирование»

1. Перечислите основные цели финансового планирования.
2. Каковы главные этапы процесса финансового планирования?
3. Охарактеризуйте связь финансового планирования с маркетингом и стратегией предприятия.
4. В чем принципиальное отличие краткосрочного и долгосрочного финансового плана?
5. Сформулируйте три основные технологические принципа финансового планирования.
6. Объясните необходимость обеспечения избытка собственных оборотных средств в процессе финансового планирования.
7. Как Вы понимаете принцип избытка денежных средств?
8. В чем сущность и основные положения ситуационного (сценарного) анализа?
9. Почему невозможно разработать оптимальную финансовую модель планирования?
10. В чем сущность краткосрочного финансового планирования?
11. Дайте характеристику динамики потребности предприятия в финансировании.
12. Сформулируйте основные этапы краткосрочного финансового планирования.
13. Как производится анализ результатов деятельности предприятия в прошедшем году для планирования будущего года?
14. Опишите динамику взаимодействия объемов реализации, дебиторской задолженности и денежных потоков в процессе краткосрочного планирования.
15. Как устанавливается потребность в дополнительном финансировании в процессе краткосрочного планирования?
16. Перечислите основные краткосрочные источники дополнительного финансирования.
17. Какой методический прием используется в методе прогнозных финансовых отчетов?
18. Перечислите основные этапы метода прогнозных финансовых отчетов.
19. Какие исходные данные необходимы для составления прогнозного отчета о прибыли?
20. Какие допущения делаются в отношении статей активов и пассивов при составлении прогнозного баланса предприятия?
21. Приведите пример принципа для принятия решения в отношении дополнительного финансирования.
22. Объясните необходимость и технологию использования метода последовательных приближений при оценке потребности в дополнительном финансировании.
23. Что является критерием остановки в процессе последовательного поиска дополнительных финансовых потребностей в методе прогнозных финансовых отчетов?
24. В чем конструктивный смысл анализа финансовых коэффициентов в процессе поиска величины дополнительных финансовых ресурсов?
25. Продемонстрируйте, как улучшение оборачиваемости какого-либо краткосрочного актива может избавить предприятие от поиска дополнительных финансовых источников.
26. Продемонстрируйте знание и понимание сущности системы контроллинга.
27. Охарактеризуйте деятельность службы контроллинга.
28. Продемонстрируйте знание и понимание технологии контроллинга.
29. Раскройте содержание методов контроллинга.
30. Продемонстрируйте знание и понимание проблемы управления постоянными издержками.
31. Продемонстрируйте знание и понимание проблемы управления переменными издержками.
32. Раскройте содержание оперативного контроллинга.
33. Раскройте содержание стратегического контроллинга.
34. Продемонстрируйте знание и понимание методов оперативного контроллинга.

35. Продемонстрируйте знание и понимание методов стратегического контроллинга.
36. Раскройте функции службы контроллинга и стратегического планирования.
37. Охарактеризуйте взаимосвязь службы контроллинга и бухгалтерии.
38. Продемонстрируйте знание и понимание контроллинга продукции.
39. Продемонстрируйте знание и понимание контроллинга ассортиментной политики.
40. Продемонстрируйте знание и понимание контроллинга издержек.
41. Продемонстрируйте знание и понимание контроллинга безубыточности продукции.
42. Продемонстрируйте знание и понимание контроллинга инвестиций.
43. Продемонстрируйте знание и понимание контроллинга инновационной политики.
44. Продемонстрируйте знание и понимание контроллинга эффективности производства.
45. Сформулируйте смысл понятия “бюджетирование”.
46. Каковы основные задачи бюджетирования?
47. Почему, по Вашему мнению, организационная проблема бюджетирования имеет больший порядок сложности, чем методическая?
48. Перечислите основные этапы работ по реализации процесса бюджетирования на предприятии.
49. Перечислите основные виды бюджетов предприятия.
50. Какие бюджеты называются операционными, а какие – финансовыми?
51. Каковы особенности составления бюджета продаж?
52. На какие основные вопросы следует ответить в при подготовке бюджета продаж?
53. Перечислите основные факторы, которые влияют на объем продаж.
54. Объясните смысл коэффициента инкассации.
55. Опишите содержание производственного плана в составе бюджета предприятия.
56. Запишите основную формулу расчет объема производства.
57. Каково назначение бюджета производственных запасов?
58. Каковы особенности составления бюджета прямых затрат на материалы?
59. Как составляется график оплаты за материалы?
60. Каковы особенности составления бюджета прямых затрат на оплату труда?
61. Как определяются переменные и постоянные издержки в бюджете производственных накладных издержек?
62. Каковы особенности составления бюджета управленческих расходов?
63. Зачем нужен прогнозный отчет о прибыли в процессе бюджетирования предприятия?
64. Зачем нужна модель себестоимости при составлении бюджета предприятия?
65. Дайте характеристику модели себестоимости.
66. Опишите назначение и содержание бюджет денежных средств.
67. Из каких разделов состоит бюджет денежных средств?
68. В чем смыл показателя минимально допустимого объема денежных средств?
69. Опишите технологию поиска необходимого объема дополнительного финансирования.
70. Зачем составляется прогнозный баланс предприятия?
71. Какие могут быть причины того, что сумма активов прогнозного баланса не будет равна сумме его пассивов?
72. Дайте характеристику временному аспекту бюджетирования.
73. В чем состоит необходимость контроля выполнения бюджета?
74. Перечислите уровни обеспечения контроля выполнения бюджета.
75. Дайте характеристику простейшему подходу к контролю выполнения бюджета.
76. В чем смысл методики контроля выполнения бюджета, ориентированной на управленческие решения?
77. Опишите алгоритм анализа влияния различных факторов отклонения бюджетных показателей.
78. В чем сущность стратегического подхода к контролю выполнения бюджета?

ТЕСТ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИПО ДИСЦИПЛИНЕ «ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ, КОНТРОЛЛИНГ И БЮДЖЕТИРОВАНИЕ»

1. Финансовое планирование – это:
а) обязательный элемент управления финансово–хозяйственной деятельностью предприятия;

б) это планирование всех доходов и направлений расходования денежных средств для обеспечения развития организации;
в) работа по составлению планов и прогнозов с целью определения эффективности производственно–финансовой деятельности.

2. Основными задачами финансового планирования деятельности предприятия являются (выбрать все правильные ответы):
а) выявление резервов увеличения доходов и способов их мобилизации;
б) эффективное использование финансовых ресурсов, определение наиболее рациональных направлений развития, обеспечивающих в планируемом периоде наибольшую прибыль;
в) соблюдение интересов акционеров и других инвесторов;
г) распределение прибыли предприятия.

3. Что понимают под объектом финансового планирования на предприятии (выбрать все правильные ответы):
а) объемы производства;
б) движение финансовых ресурсов;
в) финансовые отношения, возникающие при формировании, распределении и использовании финансовых ресурсов;
г) производительность труда;
д) прибыль.

4. Что собой представляет финансовая стратегия предприятия?
а) один из важнейших видов функциональной стратегии предприятия, обеспечивающей все основные направления развития его финансовой деятельности и финансовых отношений путем формирования долгосрочных финансовых целей, выбора наиболее эффективных путей их достижения, адекватной корректировки направлений формирования и использования финансовых ресурсов при изменении условий внешней среды;
б) рассмотрение предприятия как открытой системы, способной к самоорганизации;
в) обеспечение выбора наиболее эффективных направлений достижения финансовых целей предприятия;
г) обеспечение постоянного использования результатов технического прогресса в финансовой деятельности предприятия.

5. В зависимости от периода, на который разрабатываются, финансовые планы бывают:
а) долгосрочные (стратегические), годовые (текущие), оперативные;
б) перспективные, годовые, нормативные;
в) долгосрочные, краткосрочные, месячные.

6. Финансовый план предприятия может иметь форму:
а) баланса доходов и расходов, бюджета и сметы;
б) норматива расходов, прогноза объема продаж;
в) перечня доходов предприятия, бизнес–плана, бюджета

7. Определите требования, предъявляемые к финансовому плану хозяйствующего субъекта:
а) гибкость, инициативность, адресность;
б) реальность, оперативность составления, комплексность, финансовая реализуемость;
в) срочность, материальная обеспеченность, возвратность, платность.

8. Как соотносятся понятия «бизнес–план» и «финансовый план»?
а) являются тождественными;
б) финансовый план выступает составной частью бизнес-плана;
в) бизнес–план является составной частью финансового плана;
г) это различные по содержанию финансовые документы.

9. Какие виды деятельности включает план движения денежных средств? (выбрать все правильные ответы):
а) текущую;
б) операционную;
в) внереализационную;
г) инвестиционную, финансовую;
д) все вышеперечисленные.

10. Источники денежных средств по основной операционной деятельности:
а) от продажи товаров и оказания услуг;
б) от страховой компании в виде страхового возмещения и иные доходы;
в) от продажи имущества, машин и оборудования, нематериальных и прочих внеоборотных активов;
г) может иметь место все вышеперечисленное.

11. Контроллинг – это….
а) система финансового контроля;
б) оперативное управление формированием затрат;
в) управление прибылью и бюджетирование;
г) **комплексная система управления организацией, направленная на координацию взаимодействия систем менеджмента и контроля их эффективности.**

12. 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.

13. Контроллинг использует:
а) полезную для управления информацию прошлого, анализ текущего состояния и прогноз будущего;
б) главным образом точную, составленную в соответствии с национальными стандартами и нормативными актами информацию о прошлых событиях;
в) количественную финансовую информацию о текущем и будущем состоянии предприятия.

14. 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.

15. 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».

16. 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».

17. 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.

18. 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 информацию для принятия управленческих решений.

19. Нормы этического поведения контроллера предусматривают:
а) конфиденциальность;
б) независимость;
в) компетентность;
г) честность;
д) все вместе взятое.

20. 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.

21. 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.

22. 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.

23. 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.

24. Подразделение, руководитель которого несет персональную ответственность за доходы и расходы подразделения, называют центром:
а) доходов;
б) расходов;

в) прибыли;
г) инвестиций.

25. Какое из названых 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).

26. 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.

27. Какие из названных видов затрат используются для калькуляции себестоимости, оценки запасов и определения финансовых результатов:
а) релевантные и не релевантные;
б) контролируемые и неконтролируемые;
в) расходы на продукцию и расходы периода;
г) постоянные и переменные.

28. Расходы периода – это:
а) прямые производственные (операционные) затраты;
б) общие производственные (операционные) затраты;
в) административные и сбытовые затраты;
г) все перечисленные.
29. Исчерпанными являются расходы, которые:
а) обеспечивают получение дохода в будущем;
б) капитализируются в активах;
в) обеспечивают получение дохода в отчетном периоде.

30. Какие из перечисленных видов затрат используют при подготовке управленческих решений:
а) релевантные и не релевантные;
б) контролируемые и неконтролируемые;
в) основные и накладные;
г) исчерпанные и не исчерпанные.

31. Релевантный диапазон (область релевантности) – это диапазон деятельности, в рамках которого:
а) не изменяется общая сумма постоянных и единичных переменных затрат;
б) не изменяется величина постоянных затрат в расчете на единицу продукции или объема деятельности;
в) данный вид релевантных затрат может быть использован для принятия управленческих решений;

32. Переменными являются такие затраты, которые изменяются при изменении:
а) технологии производства;
б) объема деятельности;
в) ассортимента выпуска продукции;
г) структуры предприятия.

33. Являются ли прямые затраты во всех случаях переменными?
а) да;
б) нет;

в) это зависит от характера их зависимости от объема производственной деятельности.

34. При увеличении объемов деятельности:
а) переменные затраты на единицу продукции увеличиваются;
б) общая сумма переменных затрат увеличивается;
в) общая сумма переменных затрат остается неизменной;
г) переменные затраты на единицу продукции остаются неизменными.

35. Являются ли переменные затраты контролируемыми, а постоянные – неконтролируемыми:
а) все зависит от зоны ответственности менеджера;
б) да;
в) нет.
36. Постоянные затраты при объеме производства 1 200 единиц продукции составили 3 тыс. руб. Чему будут равны постоянные затраты на единицу продукции при объеме производства 1 500 единиц?
а) 2,5 руб.;
б) 2,0 руб.;
в) 3,0 руб.;
г) нет правильного ответа.

37. Релевантные затраты характеризуются следующими признаками:
а) изменяются пропорционально объему деловой активности, относятся к прошлому периоду, не зависят от варианта решения;
б) изменяются в зависимости от варианта решения, относятся к будущему периоду, одинаковы для вариантов решения;
в) являются денежным потоком, относятся к будущему периоду, изменяются в зависимости от варианта решения.

38. Осуществляя ревизию ассортимента, следует в первую очередь увеличивать производство и реализацию товаров:
а) с максимальной единичной прибылью;
б) с максимальной маржинальной рентабельностью;
в) с максимальной рентабельностью реализованной продукции.

39. Переменные затраты на единицу продукции равны 6 руб. при объеме производства 1000 единиц продукции. Чему будут равные единичные переменные затраты при объеме производства 1 500 единиц продукции?
а) 4 руб.;
б) 5 руб..;
в) 6 руб..;
г) правильный ответ отсутствует.

40. ООО «АБСОЛЮТ» в отчетном году осуществила следующие затраты, тыс. руб.

Прямые затраты на оплату труда	150 000
Прочие прямые расходы	250 000
Производственные накладные расходы	50 000
Административные расходы	50 000
Сбытовые расходы	100 000

Чему равны операционные (производственные) расходы в отчетном году:
а) 100 000;
б) 450 000;
в) 550 000;
г) 400 000.

41. Известно, что в течение года затраты в точках максимального и минимального объема деятельности соответствовали значениям, представленным ниже.

Период	Затраты, Cost, руб.	Объем производства, q, единиц
N	500 000	400 000
N+1	300 000	200 000

По методу максимальной и минимальной точки единичные переменные затраты равны, руб./ единицу:

а) 1,25;
б) 1,00;
в) 2,00;
г) 1,50.

42. Известно, что в течение года затраты в точках максимального и минимального объема деятельности соответствовали значениям, представленным ниже.

Период	Затраты, Cost, руб.	Объем выпуска, q, единиц
N	500 000	400 000
N+1	300 000	200 000

По методу максимальной и минимальной точки постоянные затраты равны, руб.:

а) 80 000;
б) (–100 000);
в) 100 000.

43. Известно, что в течение года затраты вычислительного центра (ВЦ) в точках максимального и минимального объема деятельности соответствовали значениям, представленным ниже.

Период	Затраты, Cost, руб.	Часы работы ВЦ, q.
N	200 000	30 000
N+1	400 000	80 000

По методу максимальной и минимальной точки единичные переменные затраты равны, руб./ час:

а) 1,75;
б) 5,00;
в) 4,00.
г) 8,00.

44. Известно, что в течение года затраты в точках максимального и минимального объема деятельности соответствовали значениям, представленным ниже.

Период	Затраты, Cost, руб.	Часы работы ВЦ, q
N	120 000	300 000
N+1	200 000	400 000

По методу максимальной и минимальной точки постоянные затраты равны, руб.:

а) 80 000;
б) (–120 000);
в) 200 000.

45. В результате обновления номенклатуры продукции на складе предприятия оказался неликвидный запас узлов на сумму 1 000 руб. На текущей неделе поступил разовый заказ, для

выполнения которого потребуется полное использование неликвидных узлов и дополнительно 2 000 руб., но заказчик готов платить не более 2 500 руб.
Релевантные затраты равны, руб.:
а) 3 000 руб.;
б) 2 500 руб.;
в) **2 000 руб**.

46. Технология управления бизнесом на всех уровнях компании, обеспечивающая достижение ее стратегических целей с помощью бюджетов, на основе сбалансированных финансовых показателей – это:
а) финансовое планирование;
б) бюджетирование;
в) бизнес-планирование;
г) финансовое прогнозирование.

47. С помощью сравнения фактических показателей деятельности с запланированными на предприятии реализуется ……. функция бюджета.
а) контрольная;
б) функция делегирования полномочий;
в) координационная;
г) прогнозная.

48. Принцип единства в системе бюджетирования предполагает:
а) необходимость создания финансовой структуры, согласно которой подразделения могут быть объединены в единый финансовый центр учета;
б) для контроля за использованием средств и экономии ресурсов все значительные расходы должны быть едиными;
в) разработку единого планового стандарта для всей группы предприятий холдинга и центров финансовой ответственности предприятия;
г) обязательность исполнения бюджета всеми структурными подразделениями предприятия.

49. Используя скользящий бюджет, предприятие может:
а) усилить контроль за исполнением бюджета;
б) обеспечить доступ к бюджетам каждого центра учета;
в) получить информацию о причинах, вызвавших существенное отклонение показателей деятельности;
г) учитывать внешние изменения, изменения своих целей, а также корректировать планы в зависимости от уже достигнутых результатов.

50. Целью внедрения системы бюджетирования является:
а) возможность оценки инвестиционной привлекательности отдельных сфер хозяйственной деятельности;
б) повышение эффективности деятельности предприятия;
в) повышение финансовой обоснованности принимаемых менеджерами решений на всех уровнях управления;
г) укрепление финансовой дисциплины персонала компании.

51. В результате внедрения системы бюджетирования эффективность деятельности предприятия повышается за счет:
а) сбалансированности финансовых потоков;
б) теоретического подхода к планированию со стороны плановиков;
в) мнения об отсутствии влияния планирования на результаты деятельности;
г) изменения управленческого менталитета и повышения финансовой культуры менеджеров.

52. При внедрении бюджетирования в крупных компаниях методология системы бюджетного планирования должна быть сопоставимой с существующими в компании принципами …:
а) материальной заинтересованности всего персонала предприятия;
б) эффективной реализации финансовой политики;
в) комплексного управления предприятием;
г) бухгалтерского учета и формами отчетности.

53. Контроль за выполнением бюджетов заключается в:
а) формировании графиков составления бюджетов;
б) анализе отклонений фактических значений бюджетных статей от запланированных;
в) мониторинге процесса бюджетирования;
г) корректировке планов в зависимости от уже достигнутых результатов.

53. Бюджет, описывающий в натуральных и финансовых показателях бизнес-процесс или направление бизнеса – это:
а) операционный бюджет;
б) финансовый бюджет;
в) сводный бюджет;
г) гибкий бюджет.

54. Вовлечение в процесс бюджетирования всего персонала позволяет:
а) построить эффективную систему мотивации, связанную с финансовыми планами компании;
б) определить, на какие финансовые показатели ориентируется руководство предприятия;
в) оценить результаты деятельности по каждому направлению деятельности;
г) усилить контроль за исполнением бюджета.

55. В процессе бюджетирования используется:
а) лишь фактическая, документально подтвержденная бухгалтерская информация;
б) лишь прогнозные данные и оценки на будущее;
в) как прогнозные, так и фактические данные.

56. Распределите последовательно этапы бюджетного цикла:
а) планирование деятельности организации и ее центров ответственности;
б) определение показателей, которые будут использоваться при оценке деятельности;
в) обсуждение возможных изменений в планах, связанных с новой ситуацией;
г) корректировка планов, с учетом предложенных поправок;
Ответ: 1- а, 2 - б, 3 - в, 4 - г.

57. Статичный бюджет – это бюджет, рассчитанный на конкретный уровень деловой активности организации. Это утверждение является:
а) верным;
б) верным, если предприятием не разрабатывается гибкий бюджет;

58. Какой частный бюджет является отправной точкой в процессе разработки генерального бюджета?
а) бюджет коммерческих расходов;
б) бюджет продаж;
в) бюджет производства;
г) бюджет себестоимости реализованной продукции.

59. Бюджет денежных средств разрабатывается до:
а) плана прибылей и убытков;
б) бюджета капитальных вложений;
в) бюджета продаж;
г) прогнозного бухгалтерского баланса.

60. В процессе подготовки оперативного бюджета последним этапом является подготовка:
а) плана прибылей и убытков;
б) прогнозного бухгалтерского баланса;
в) бюджета денежных средств.

61. Для расчета количества материалов, которое необходимо закупить, должен быть подготовлен:
а) бюджет общепроизводственных расходов;
б) бюджет коммерческих расходов;
в) бюджет производства;
г) бюджет продаж.

62. Поведение издержек организации описывается формулой Y = 800 + 4X. При выпуске 400 единиц изделий планируемые затраты организации составят:
а) 3 000 руб.;
б) 2 400 руб.;
в) 2 000 руб.

63. Предприятие производит 400 единиц изделий. Общая сумма его затрат составляет 80 тыс. руб., размер постоянных расходов – 30 тыс. руб. Гибкий бюджет затрат предприятия может быть представлен в виде:
а) Y = 80 000 + 125X;
б) Y = 30 000 + 125X;
в) Y = 50 000 + 125X.

64. Компания произвела в отчетном году 200 000 единиц продукции. Общие производственные затраты составили 400 тыс. руб., из них 180 тыс. руб. – постоянные расходы. Предполагается, что никаких изменений в используемых производственных методах и ценообразования не произойдет. Общие затраты для производства 230 000 единиц продукта в следующем году составят:
а) 433 000 руб.;
б) 400 000 руб.;
в) 350 000 руб.;

65. Из бюджета продаж предприятия следует, что в октябре будет реализовано 12 500 единиц продукта А и 30 000 единиц продукта Б. Цена реализации продукта А – 20 руб., продукта Б – 30 руб. Вознаграждение, причитающееся коммерческому отделу, составляет 10 % от объемов продаж продукта А и 8% - от продукта Б. В соответствии с бюджетом, отделу продаж будет начислено вознаграждение в сумме:
а) 100 000 руб.;
б) 97 000 руб.;
в) 105 000 руб.

66. Выручка от реализации услуг предприятия составила: в июле – 130 000 руб., августе – 150 000 руб., в сентябре – 140 000 руб. Из опыта поступления денег известно, что 70 % дебиторской задолженности гасится на следующий месяц после оказания услуг, 25 % - через два месяца, а 5 % не гасятся вовсе. В сентябре на расчетный счет предприятия поступит:
а) 137 500 руб.;
б) 120 000 руб.;
в) 140 000 руб.

67. Начальные запасы продукции обувной фабрики составляют 10 000 пар обуви. В соответствии с бюджетом к концу периода они должны возрасти вдвое. Бюджетом производства предусмотрен выпуск 40 000 пар обуви. Планируемый объем продаж составит:
а) 60 000 пар;
б) 70 000 пар;

в) 50 000 пар;
г) ни один ответ не верен.

68. К началу планируемого периода запасы ткани швейной фабрики составляли 1000 п. м. Администрация планирует сократить их к концу отчетного периода на 30 %. При этом будет сшито 500 платьев. Расход ткани на 1 платье – 3 п. м. Фабрике придется закупить:
а) 1000 п. м.;
б) 1300 п. м.;
в) 1200 п. м.

69. Начальное сальдо бюджета денежных средств – 200 тыс. руб. В октябре предполагаются поступления на расчетный счет – 150 тыс. руб., в кассу – 80 тыс. руб. Планируемые затраты октября:
- выплата заработной платы – 40 тыс. руб.,
- оплата материалов – 30 тыс. руб.;
- погашение процентов за пользование кредитом – 5 тыс. руб.;
- оплата коммунальных услуг – 10 тыс. руб.;
- амортизация – 8 тыс. руб.;

Конечное сальдо бюджета денежных средств на октябрь составит:
а) 400 тыс. руб.;
б) 300 тыс. руб.;
в) 345 тыс. руб.

70. Бюджетом компании «Альфа» предусмотрена выручка от реализации товаров на сумму 200 тыс. руб., при этом поступление денег на расчетный счет составит 150 тыс. руб. Общая сумма выплат и платежей ожидается в размере 180 тыс. руб., при этом сальдо конечное в бюджете денежных средств – 25 тыс. руб. В этой связи компании «Альфа»:
а) достаточно собственных средств;
б) необходим кредит в размере 55 тыс. руб.;
в) необходим кредит в размере 30 тыс. руб.

Рекомендации по решению тестов.
Тест состоит вопросов и предлагаемых кратких формулировок возможных ответов на вопросы, что не позволяет охарактеризовать всю полноту того или иного правового явления.
В ходе тестирования студент не имеет возможности давать свои комментарии к ответам. Однако основная суть выносимых на тестирование вопросов отражается в предлагаемых вариантах ответов.
Выбирая ответ на тот или иной ответ на вопрос теста, студент должен, прежде всего, внимательно прочитать условия вопроса теста, вдумываясь в его смысл. Затем следует выбрать правильный ответ. Если, по мнению студента несколько ответов являются правильными, то он должен выбрать тот, который максимально охватывает ответ на поставленный вопрос (кроме тестов с множественными ответами).
Ключ ответа:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
б	а б в	б в	а	а	а	б	б	б г	а

11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
г	г	а	в	в	б	г	б	д	б

21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
в	г	г	в	а	а	в	в	в	а

31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
а	б	в	б	а	б	б	б	в	б

41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
б	в	в	б	в	б	а	в	г	б

51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
а	г	а	а	в	1-а 2-б 3-в 4-г	а	б	г	а

61	62	63	64	65	66	67	68	69	70
в	б	б	а	б	а	г	в	в	б

Шкала оценивания

Шкала и процедура оценивания определены порядком применения балльно-рейтинговой системы оценки знаний обучающихся в Воронежском филиале РАНХиГС, утвержденным приказом от 08 февраля 2018 года № 114-35.

6.Методические материалы по освоению дисциплины

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций определены порядком проведения текущего контроля обучающихся по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам магистратуры в Воронежском филиале РАНХиГС, утвержденным приказом от 08.02.2018 № 114-39 и порядком проведения промежуточной аттестации обучающихся по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам магистратуры в Воронежском филиале РАНХиГС, утвержденным приказом от 08.02.2018 № 114-40.

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Общие указания

Освоение дисциплины «Финансовое планирование, контроллинг и бюджетирование» предусматривает комплекс мероприятий, направленных на формирование у обучающихся базовых системных теоретических знаний, практических умений и навыков, необходимых для их применения на практике.

Базовый материал по конкретным вопросам осваиваемой дисциплины дается в рамках занятий лекционного типа.

Конспектирование лекций ведется в специально отведенной для этого тетради, каждый лист которой должен иметь поля (4-5 см) для дополнительных записей. Необходимо записывать тему и план лекций, рекомендуемую литературу к теме. Записи разделов лекции должны иметь заголовки, подзаголовки, красные строки. Для выделения разделов, выводов, определений, основных идей можно использовать цветные карандаши и фломастеры. Названные в лекции ссылки на первоисточники надо пометить на полях, чтобы при самостоятельной работе найти и вписать их. В конспекте дословно записываются определения понятий, категорий и законов. Остальное должно быть записано своими словами. Каждому студенту необходимо выработать и использовать допустимые сокращения наиболее распространенных терминов и понятий.

Практические занятия по дисциплине проводятся с целью применения и расширения знаний, полученных на лекциях и в ходе самостоятельной работы над литературными источниками с использованием современных информационных технологий, в частности, сети Интернет. Целью самостоятельной работы является повторение, закрепление и расширение пройденного на аудиторных занятиях материала.

Для правильного понимания изучаемых вопросов рекомендуется в полном объеме выполнять предложенные задания, строго следовать указаниям по подготовке к практическим занятиям, последовательно проходить промежуточные и итоговые формы контроля.

Освоение дисциплины обучающимися целесообразно проводить в следующем порядке:

1) получение базовых знаний по конкретной теме дисциплины в рамках занятий лекционного типа;

2) работа с нормативно-правовыми актами, основной и дополнительной литературой по теме при подготовке к практическим занятиям;

3) выполнение заданий самостоятельной работы по соответствующей теме до проведения практического занятия по ней;

4) закрепление полученных знаний в рамках проведения практического занятия;

5) получение дополнительных консультаций у преподавателя по соответствующей теме в дни и часы консультаций.

В процессе изучения дисциплины обучающийся должен:

– иметь системное представление о: теоретических и правовых основах финансового планирования, контроллинга и бюджетирования; технологии составления и реализации финансовых планов и бюджетов.

– знать: принципы принятия и реализации управленческих решений; отечественный и зарубежный опыт в области контроллинга и бюджетирования;

– уметь: анализировать социально-значимые проблемы и процессы, происходящие в обществе, и прогнозировать возможное их развитие в будущем;

Собрать и проанализировать исходные данные, необходимые для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов;

Осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения поставленных экономических задач;

Выполнять необходимые для составления экономических разделов планов расчеты, обосновывать их и представлять результаты работы в соответствии с принятыми в организации стандартами;

Анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений;

Анализировать и интерпретировать данные отечественной и зарубежной статистики о социально-экономических процессах и явлениях, выявлять тенденции изменения социально-экономических показателей;

–владеть:

Способами и приемами экономического анализа и прогнозирования экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов;

Инструментальными средствами для обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей, анализа результатов расчетов и обоснования выводов.

Рекомендации по самостоятельному изучению теоретического материала (получению базовых знаний).

Целью самостоятельного изучения теоретического курса является закрепление лекционного материала для применения в дальнейшем полученных знаний при выполнении практических работ. На данном этапе обучающийся должен ознакомится с основными терминами, понятиями, заключениями, методическим инструментарием, изложенным в ходе лекционного занятия и отраженном в конспекте, а также закрепить полученные сведения путем дополнительного самостоятельного изучения основного учебного пособия (учебника, курса лекций).

Для закрепления и систематизации знаний на данном этапе представляется целесообразным участие обучающихся в проведении следующих видов работ: аналитическая обработка текста (аннотирование, рецензирование, реферирование); подготовка рефератов, докладов, сообщений; составление библиографии, тематических кроссвордов; формулировка ответов на контрольные вопросы по темам; выполнение дополнительных практико-ориентированных заданий (участие в студенческой научной конференции, выступление на студенческом научном кружке) и др.

Рекомендации по работе с нормативными документами и литературой.

Рекомендуемые для изучения нормативные акты, основная и дополнительная литература приводится в Рабочей программе по дисциплине. Обучающимся следует помнить, что рекомендуемый к каждому занятию перечень нормативных документов и литературы является примерным и может быть дополнен преподавателем, ведущим занятия.

Для овладения знаниями обучающимся рекомендуется составлять конспекты, тезисы, эссе, глоссарий, выписки по итогам работы с литературой; работать со словарями и справочниками; использовать аудио-и видеозаписи, Интернет-источники и др.

Рекомендации по выполнению ситуационных заданий.

Для закрепления теоретического материала обучающимся необходимо решить различные задачи из пособия для самостоятельной работы (практикума, сборника задач, сборника упражнений).

Основные требования к решению задач:

1.·Правильный результат решения задачи.

2.·Оформление решения задач, демонстрирующее процесс решения (запись промежуточных выводов, формул, промежуточные расчеты, основные формулы в общем виде которые были использованы в процессе решения задачи).

3. Письменные выводы по результатам проведенных расчетов.

Результаты решения задач влияют на оценку, проставляемую студенту во время контрольной точки. Самостоятельная работа по решению задач очень важна, так как помогает вырабатывать у обучающихся навыки и компетенции, которые необходимы им для будущей профессиональной деятельности.

Рекомендации по решению тестов (тестовых заданий).

Тест – совокупность стандартизированных тестовых заданий, результат выполнения которых позволяет оценить уровень компетенций, навыков и умений испытуемого, он состоит вопросов и предлагаемых кратких формулировок возможных ответов на вопросы. В ходе тестирования необходимо внимательно прочитать условия вопроса теста и выбрать правильный ответ. Если условия теста предполагают несколько правильных ответов, нужно выбрать несколько. При тестировании в СДО «Прометей» возможен выбор режима тестирования: тренинг или самопроверка. При контрольном тестировании - режим экзамен.

Тестовое задание (ТЗ) – логическая единица теста, включающая в себя текст задания определенной конструкции, эталон ответа и имеющая оценочный показатель.

Тестирование необходимо проводить на регулярной основе.

Рекомендации по подготовке экзамену.

При подготовке ответа на каждый вопрос следует придерживаться структуры соответствующей темы, предложенной в разделе «Содержание разделов учебной дисциплины (модуля)» Рабочей программы.

При подготовке к экзамену целесообразно составить план (схему) ответа на каждый вопрос и зафиксировать его на каком-либо носителе. По отдельным этапам такого плана полезно записать основные тезисы. Не следует стараться выучить весь материал наизусть. Важно понять материал, чему будет способствовать концентрация мыслей на ключевых мыслях и понятиях.

В процессе освоения дисциплины рекомендуется использовать основную и дополнительную литературу, указанную в п.7.1 и п.7.2.

Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

Положение об организации самостоятельной работы студентов федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (в ред. Приказа РАНХиГС от 11.05.2016 г. № 01-2211).

7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

7.1. Основная литература

1. Контроллинг: теория и практика : учебник и практикум для вузов / С. В. Осипов [и др.] ; под общей редакцией С. В. Осипова. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 145 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08402-3. — Текст : электронный // Образовательная

платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/536216

2. Сыроижко В.В. Финансовое планирование, контроллинг и бюджетирование: практикум / В.В. Сыроижко, А.М. Букреев, Б.Г. Преображенский; Воронежский филиал ФГБОУ ВО «РАНХи ГС». – М.: Издательство «Научная книга», 2024. – 424 с.

3. Сыроижко В.В. Финансовое планирование, контроллинг и бюджетирование: практикум / В.В. Сыроижко. – Воронеж: Воронежский филиал РАНХиГС, 2018. – 150с.

4. Хруцкий, В. Е. Внутрифирменное бюджетирование. Теория и практика : учебник для вузов / В. Е. Хруцкий, Р. В. Хруцкий. — 4-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 572 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12821-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/538334

7.2. Дополнительная литература

1. Каверина, О. Д. Управленческий учет: учебник и практикум для вузов / О. Д. Каверина. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 428 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15968-4. — URL : https://urait.ru/bcode/510376

2. Леонтьев, В. Е. Корпоративные финансы: учебник для вузов / В. Е. Леонтьев, В. В. Бочаров, Н. П. Радковская. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 354 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-04842-1. — URL : https://urait.ru/bcode/510949

3. Лукасевич, И. Я. Финансовое моделирование в фирме: учебник для вузов / И. Я. Лукасевич. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 356 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11944-2. — URL : https://urait.ru/bcode/517878

4. Низовкина, Н. Г. Управление затратами предприятия (организации): учебное пособие для вузов / Н. Г. Низовкина. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 178 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11415-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/538862

5.Планирование и контроллинг [Электронный ресурс]: практикум/ А.Ю. Сергеева [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — Воронеж: Воронежский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2015. — 107 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/55019. — ЭБС «IPRbooks»

6. Погодина, Т. В. Финансовый менеджмент : учебник и практикум для вузов / Т. В. Погодина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 259 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16480-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/536450

7. Сергеев, А. А. Бизнес-планирование: учебник и практикум для вузов / А. А. Сергеев. — 5-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 442 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16062-8. — URL : https://urait.ru/bcode/530364

8. Управление затратами и контроллинг : учебное пособие для вузов / А. Н. Асаул, И. В. Дроздова, М. Г. Квициния, А. А. Петров. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 263 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-04968-8. — URL : https://urait.ru/bcode/492941

9. Финансовое планирование и бюджетирование: учебное пособие /В.Н. Незамайкин, Н.А. Платонова, Я.П. Федоров. - М.: Инфра-М, 2018. - 96с.

10. Финансовый менеджмент : учебник для вузов / под редакцией Г. Б. Поляка. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 358 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18205-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/534525

11. Хруцкий, В. Е. Внутрифирменное бюджетирование. Семь практических шагов: учебное пособие для вузов / В. Е. Хруцкий, Р. В. Хруцкий. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 205 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07602-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/538335

12. Хруцкий, В. Е. Внутрифирменное бюджетирование. Семь практических шагов : практическое пособие / В. Е. Хруцкий, Р. В. Хруцкий. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 205 с. — (Профессиональная практика). — ISBN 978-5-534-08533-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/538622

13. Шляго, Н. Н. Контроллинг : учебник и практикум для вузов / Н. Н. Шляго. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 277 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-9030-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/537789

7.3. Нормативно-правовые документы

1. Методические указания по проведению анализа финансового состояния организации: утв. приказом ФСФО РФ от 23 января 2001г. №16.
2. Приказ Минфина РФ от 02.07.2010 № 66н (с изм. и доп. от 4.12.2012) «О формах бухгалтерской отчетности организаций»
3. Приказ Минфина РФ от 6 мая 1999 г. N 32н "Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету "Доходы организации" ПБУ 9/99
4. Приказ Минфина РФ от 06.05.1999 № 33н (ред. от 27.04.2012) «Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Расходы организации» ПБУ 10/99
5. Методические рекомендации по подготовке и реализации практик инициативного бюджетирования в Российской Федерации (в ред. от 05.12.2023)

7.4. Интернет-ресурсы

1. Информационно-образовательный портал: http://www.auditorium.ru
2. Корпоративный менеджмент: http://www.cfin.ru
3. Министерство финансов Российской Федерации http://www.minfin.ru
4. Министерство экономического развития Российской Федерации: http://www.economy.gov.ru
5. Центр макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования: www.forecast.ru

7.5. Иные источники

1. Электронно-библиотечная система: http://www.iprbookshop.ru/
2. Электронно-библиотечная система: https://e.lanbook.com/
3. Электронно-библиотечная система: https://www.biblio-online.ru/
4. ЭБС Юрайт: https://urait.ru/bcode/449856

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

Для материально-технического обеспечения дисциплины используются: аудиторный фонд; компьютерный класс с возможностью доступа к справочно-поисковым системам информационно-правового обеспечения и с установленной программой для компьютерного тестирования знаний студентов по темам дисциплины; специализированная аудитория с ПК и мультимедийным проектором; библиотечно-информационные ресурсы.

Программное обеспечение:

- Windows 7
- Office 2007
- Kaspersky Endpoint Security

Информационные справочные системы:

- Гарант
- Консультант Плюс