

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное  
учреждение



автономное образовательное

высшего образования

**«Российский государственный гуманитарный университет»  
(ФГАОУ ВО «РГГУ»)**

ИНСТИТУТ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ НАУК  
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ  
Кафедра финансов и кредита

## **ФИНАНСОВЫЙ КОНТРОЛЛИНГ И БЮДЖЕТИРОВАНИЕ**

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

38.04.08 Финансы и кредит

---

*Код и наименование направления подготовки/специальности*

Прикладные финансы в цифровой экономике

---

*Наименование направленности (профиля)/ специализации*

Уровень высшего образования: *магистратура*

Форма обучения: очно-заочная, заочная

РПД адаптирована для лиц  
с ограниченными возможностями  
здоровья и инвалидов

Москва 2026

**Финансовый контроллинг и бюджетирование**  
Рабочая программа дисциплины

Составитель:

*к.э.н., доцент кафедры финансы и кредит Е.В.Черникина*

УТВЕРЖДЕНО

Протокол заседания кафедры финансов и кредита  
№ 8 от 25 декабря 2025 г.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

1. Пояснительная записка .....	4
1.1. Цель и задачи дисциплины .....	4
1.2. Формируемые компетенции, соотнесённые с планируемыми результатами обучения по дисциплине .....	4
2. Структура дисциплины .....	6
3. Содержание дисциплины .....	7
4. Образовательные технологии .....	8
5. Оценка планируемых результатов обучения .....	8
5.1. Система оценивания .....	8
5.2. Критерии выставления оценки по дисциплине .....	9
5.3. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине .....	10
6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины .....	18
6.1. Список источников и литературы .....	18
6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимый для освоения дисциплины .....	19
6.3. Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы .....	20
7. Материально-техническое обеспечение дисциплины .....	20
8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов .....	20
9. Методические материалы .....	22
9.1. Планы практических занятий .....	22
9.2. Методические рекомендации по подготовке письменных работ .....	24
Приложение 1. Аннотация рабочей программы дисциплины .....	26

## 1. Пояснительная записка

### 1.1. Цель и задачи дисциплины

Цель дисциплины состоит в формировании углубленных знаний и навыков в специальных вопросах бюджетирования и финансового контроллинга для решения финансово-экономических задач.

Задачи дисциплины:

- изучение теоретических основ контроллинга и бюджетирования на предприятии;
- выработка представления о финансовом контроллинге и бюджетировании как о комплексе мер, обеспечивающих эффективное решение финансовых и экономических задач на всех уровнях управления;
- приобретение навыков работы с информационными источниками и применения методов для расчетов финансовых показателей;
- приобретение навыков расчета, анализа и контроля показателей предприятия, применяемых в финансовом контроллинге и бюджетировании, используя различные источники информации.

### 1.2. Формируемые компетенции, соотнесённые с планируемыми результатами обучения по дисциплине:

<b>Компетенция</b> (код и наименование)	<b>Индикаторы компетенций</b> (код и наименование)	<b>Результаты обучения</b>
ПК-1 Способен анализировать факторы стоимости корпорации и уметь их оценивать	ПК-1.3 Осуществляет поиск и анализ данных о внешней и внутренней среде корпорации	Знать: содержание контроллинга и бюджетирования в корпорации; методы расчета и анализа финансово-экономических показателей на основе данных из информационных источников о внешней и внутренней среде корпорации Уметь: осуществлять поиск, рассчитывать и анализировать финансово-экономические показатели бюджетов предприятия на основе различных источников информации. Владеть: навыками самостоятельной обработки, анализа источников финансовой и управленческой отчетности для расчетов показателей, применяемых в финансовом контроллинге и бюджетировании

### 1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Финансовый контроллинг и бюджетирование» относится части, формируемой участниками образовательных отношений блока дисциплин учебного плана подготовки обучающихся по направлению 38.04.08 «Финансы и кредит» направленности «Прикладные финансы в цифровой экономике».

Для освоения дисциплины «Финансовый контроллинг и бюджетирование» необходимы компетенции, сформированные в ходе изучения следующих дисциплин «Корпоративные финансы. Продвинутый уровень», «Методы научных исследований», «Финансовая среда бизнеса».

В результате освоения дисциплины «Финансовый контроллинг и бюджетирование» формируются компетенции, необходимые для изучения следующих дисциплин «Корпоративная финансовая политика», «Корпоративный налоговый менеджмент», прохождения преддипломной практики.

## 2. Структура дисциплины

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 з.е., 108 академических часов

### Структура дисциплины для очно-заочной формы обучения

Объем дисциплины в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении учебных занятий:

Семестр	Тип учебных занятий	Количество часов
3	Лекции	8
3	Практические занятия	16
Всего:		24

Объем дисциплины (модуля) в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 84 академических часов.

### Структура дисциплины для заочной формы обучения

Объем дисциплины в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении учебных занятий:

Семестр	Тип учебных занятий	Количество часов
3	Лекции	4
3	Практические занятия	8
Всего:		12

Объем дисциплины (модуля) в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 96 академических часов.

#### **Тема 1. Основы контроллинга в системе управления корпоративными финансами.**

Место контроллинга в системе управления бизнесом. Функции, цели, задачи, принципы контроллинга.

Направления развития контроллинга: американское, европейское. Современные концепции контроллинга. Виды контроллинга на предприятии: стратегический, оперативный, диспозитивный. Взаимодействие стратегического и оперативного контроллинга. Сравнение стратегического и оперативного планирования.

Инструменты стратегического контроллинга, характеристика. Система сбалансированных показателей и реализация стратегии. Инструменты оперативного контроллинга, их краткая характеристика.

Основные объекты контроллинга (контроллинг маркетинга, производства, инвестиций, персонала и т.д)

#### **Тема 2. Организация контроллинга на предприятии. Содержание финансового контроллинга на предприятии**

Этапы внедрения контроллинга в организации. Организация службы контроллинга на предприятии. Функции специалиста по контроллингу. Локальные документы предприятия по организации контроллинга

Требования к информации в системе контроллинга. Основные понятия и задачи управленческого учета. Элементы управленческого учета: системы расчета затрат и объемов производства, ориентированные на управление предприятием. Сравнительная характеристика бухгалтерского и управленческого учета.

#### **Тема 3. Содержание финансового контроллинга**

Содержание, цели, основные задачи финансового контроллинга. Объекты, субъекты финансового контроллинга. Инструменты финансового контроллинга. Этапы построения финансового контроллинга на предприятии. Система мониторинга показателей в контроллинге.

#### **Тема 4. Бюджетирование в системе контроллинга**

Понятие, объект, назначение и цели бюджетирования. Этапы постановки системы бюджетирования. Виды бюджетов. Операционный бюджет, особенности разработки.

Особенности составления бюджета доходов и расходов. Бюджет по налогам. Инвестиционный бюджет, бюджет инвестиционного проекта. Взаимосвязь бюджета инвестиционного проекта/инвестиционного бюджета с другими бюджетами корпорации. Информационная база для составления бюджета инвестиционного проекта/инвестиционного бюджета. Особенности составления бюджета движения денежных средств. Бюджетный баланс. Этапы бюджетного процесса на предприятии. Финансовая структура предприятия. Бюджетный контроль на предприятии. Управление по отклонениям. Нормативные документы предприятия по бюджетированию.

#### 4. Образовательные технологии

7

Для проведения учебных занятий по дисциплине используются различные образовательные технологии. Для организации учебного процесса может быть использовано электронное обучение и (или) дистанционные образовательные технологии.

#### 5. Оценка планируемых результатов обучения

##### 5.1. Система оценивания

Система контроля знаний магистрантов по учебной дисциплине «Финансовый контроллинг и бюджетирование» соответствует учебному плану основной образовательной программы.

Текущий контроль знаний предусматривает проверку выполнения практических заданий, ответы магистрантов на контрольные и дискуссионные вопросы по темам курса, проверку тестовых заданий. Промежуточный контроль знаний проводится в форме решения итоговой задачи и оценивается до 40 баллов.

Сведения для проведения рейтингового контроля представлены в таблице.

Форма контроля	Макс. количество баллов	
	За одну работу	Всего
Текущий контроль:		
-ответы на контрольные вопросы	2 балл	10 баллов
-участие в дискуссии на семинаре	2 балл	10 баллов
- решение практических задач	5 балла	20 баллов
-тестирование	20 баллов	20 баллов
Промежуточная аттестация-зачет		40 баллов
Итого за семестр		100 баллов

Полученный совокупный результат (максимум 100 баллов) конвертируется в традиционную шкалу оценок и в шкалу оценок Европейской системы переноса и накопления кредитов (European Credit Transfer System; далее – ECTS) в соответствии с таблицей:

100 балльная шкала	Традиционная шкала		Шкала ECTS
95 - 100	отлично	зачтено	A
83 - 94			B
68 - 82	хорошо		C
56 - 67	удовлетворительно		D
50 - 55			E
20 - 49	неудовлетворительно	Не зачтено	FX

##### 5.2. Критерии выставления оценки по дисциплине

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
100-83/ А,В	«отлично»/ «зачтено (отлично)»/ «зачтено»	<p>Выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил теоретический и практический материал, может продемонстрировать это на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся исчерпывающе и логически стройно излагает учебный материал, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с решением задач профессиональной направленности высокого уровня сложности, правильно обосновывает принятые решения.</p> <p>Свободно ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «высокий».</p>
82-68/ С	«хорошо»/ «зачтено (хорошо)»/ «зачтено»	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает теоретический и практический материал, грамотно и по существу излагает его на занятиях и в ходе промежуточной аттестации, не допуская существенных неточностей.</p> <p>Обучающийся правильно применяет теоретические положения при решении практических задач профессиональной направленности разного уровня сложности, владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Достаточно хорошо ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «хороший».</p>
67-50/ D,E	«удовлетвори- тельно»/ «зачтено (удовлетвори- тельно)»/ «зачтено»	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает отдельные ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает определённые затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, владеет необходимыми для этого базовыми навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует достаточный уровень знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с</p>

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
		учётом результатов текущей и промежуточной аттестации. Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «достаточный».
49-0/ F,FX	«неудовлетворительно»/ не зачтено	Выставляется обучающемуся, если он не знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает грубые ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации. Обучающийся испытывает серьёзные затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, не владеет необходимыми для этого навыками и приёмами. Демонстрирует фрагментарные знания учебной литературы по дисциплине. Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации. Компетенции на уровне «достаточный», закреплённые за дисциплиной, не сформированы.

### 5.3. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

#### Текущий контроль

При оценивании ответов на контрольные вопросы и участия в дискуссии на семинаре учитываются:

- степень раскрытия содержания материала, изложение материала (грамотность речи, точность использования терминологии и символики, логическая последовательность изложения материала (0-2 балла);
- знание теории изученных вопросов, сформированность и устойчивость используемых при ответе умений и навыков (0-1 балл).

При оценивании практических заданий учитывается:

- полнота выполненной работы (задание выполнено не полностью и/или допущены две и более ошибки или три и более неточности) – (0 - 2) балл;
- обоснованность содержания и выводов работы (задание выполнено полностью, но обоснование содержания и выводов недостаточны, но рассуждения верны) – (3-4) балл;
- работа выполнена полностью, в рассуждениях и обосновании нет пробелов или ошибок, возможна одна неточность – 5 баллов.

При оценке выполнения тестов учитывается:

- правильный ответ на тестовое задание – 2 балл;

- неправильный ответ на тестовое<sup>10</sup> задание – 0 баллов.

### Промежуточная аттестация (зачет)

При проведении промежуточной аттестации магистрант должен решить итоговую задачу и представить аналитический доклад по результатам ее решения.

При оценке итоговой задачи учитывается:

- показывается понимание проблемы, взаимосвязей показателей, рассчитаны все основные показатели, составлены бюджеты, сформулированы аргументированные выводы. Показывается знание основных понятий, категорий, понимание системы закономерностей, влияние различных факторов на ситуацию в организации (18-20 баллов);
- показывается понимание проблемы, произведен расчет отдельных показателей, рассчитаны отдельные бюджеты, сделаны выводы. Показывается знание закономерностей, причин развития экономических явлений, но частичное понимание влияния различных факторов на экономические процессы (13-17 баллов);
- показывается частичное понимание проблемы, рассчитан узкий круг показателей. Показывается знания отдельных проблем, нет четкости в понимании отдельных закономерностей, причин развития экономических явлений (6-12 баллов).
- Показывается непонимание проблемы, рассчитан достаточно узкий круг показателей, выводы не сформулированы и (или) не аргументированы. Показывается незнание закономерностей, нет понимания влияния различных факторов на экономические процессы (0-5 баллов).

### Текущий контроль

#### Примерные вопросы и задания

#### Дискуссионные вопросы:

##### по теме 1:

1. Достоинства и недостатки различных концепций контроллинга. Почему в конце 80-х годов сложилась такая ситуация, которая позволила говорить о зарождении контроллинга как концепции?
4. Каковы различия между менеджментом и контроллингом, какое понятие для организации является шире, где осуществляется больше полномочий и концентрируется больше ответственности, и почему?
5. Можно ли назвать контроллинг философией управления, то есть одной из форм мировоззрения на управление?
3. Особенности контроллинга на малых, средних, крупных предприятиях (примеры из практики)

##### по теме 2:

1. Одной из задач финансового контроллинга является поддержание ликвидности предприятия. Если предприятие неликвидно, какие мероприятия по спасению можно предложить?
2. Какие факторы влияют на процесс планирования прибыли предприятия?
3. Опишите взаимосвязь факторов внешней среды и финансовой сферы предприятия.

4. Какие причины способствовали тому, что<sup>11</sup> в России первыми фирмами, начавшими применять контроллинг, стали именно банки?
5. Как Вы считаете, какими характеристиками должна обладать организация, когда у нее возникает необходимость в службе контроллинга (размер, валовой доход, число уровней управления, организационная структура и т. п.)?
6. Какова причина возникновения и внедрения современных принципов разработки и принятия управленческих решений на основе концепции контроллинга?
7. Как функции контроллинга связаны с функциями менеджмента, где они пересекаются и дополняют друг друга?
8. Какие подходы к организации службы контроллинга известны?

### **по теме 3:**

1. Почему, по вашему мнению, организационная проблема бюджетирования имеет больший порядок сложности, чем методическая?
2. Перечислите основные этапы работ по реализации процесса бюджетирования на предприятии.
3. Чем отличаются фиксированные бюджеты от гибких? Приведите их сравнительные характеристики.
4. В чем преимущества и недостатки метода прироста по сравнению с методом нулевого базиса?
5. Каковы предпосылки формирования и целевые показатели разных центров ответственности? Приведите примеры и обоснуйте их отнесение именно к этому центру ответственности.
6. Какая главная цель внедрения и поддержания системы бюджетирования в организации?
7. С какими трудностями сталкивается организация при попытке внедрить бюджетирование «с нуля»? Перечислите пути решения этих проблем.
8. Приведите оптимальные подходы к организации бюджетирования в организациях линейно-функционального, холдингового и матричного типа.
9. В чем состоит необходимость контроля выполнения бюджета?
10. Перечислите уровни обеспечения контроля выполнения бюджета.
11. В чем заключается и как осуществляется детализация бюджетных отклонений? Дайте характеристику простейшему подходу к контролю выполнения бюджета. «В периоды быстроменяющейся бизнес-ситуации анализ отклонений может оказаться не просто бесполезным, а даже вредным инструментом принятия решений». Поясните высказывание.

### **Практические задания:**

#### **по теме 1**

1. Подготовить доклад с презентацией о инструментах стратегического и оперативного контроллинга (примеры из практики)
2. Подготовить аналитический обзор научных статей по проблемам контроллинга.

#### **по теме 2**

1. Рассмотрите следующую ситуацию. Вас назначили руководителем службы финансового контроллинга. Подумайте над следующими вопросами:
  - Какая информация необходима Вам для принятия решений?
  - Какие инструменты Вы будете использовать в своей работе? Что определяет их выбор?

- Какие альтернативные варианты<sup>12</sup> управленческих решений Вы можете разработать в процессе финансового контроллинга?
- Назовите положительные и отрицательные моменты создания службы контроллинга на предприятии.
- Поясните роль контролера на предприятии как консультанта руководства и координатора в информационной системе.

## 2. Практическое задание «Управление затратами предприятия»

Компания А производит и реализует широкую номенклатуру высококачественной продукции на территории Восточной Европы. Многие из этих видов продукции требуют тщательной упаковки, и компания всегда обращала внимание на особенный характер используемых контейнеров. В компании существовало специальное подразделение, ответственное за содержание контейнеров в надлежащих условиях и производство новых, когда ремонт изношенных был уже невозможен.

Генеральный директор, компании А подозревал, что компания может сэкономить деньги, и при этом получить такой же высокий уровень обслуживания контейнеров, если покупала бы их на стороне. После наведения справок, он нашел компанию В, специализирующуюся на производстве контейнеров, и послал ей соответствующий запрос. В тоже время он попросил руководителя Центра затрат, Петрова, предоставить ему свежую информацию о затратах на содержание подразделения контейнеров.

Найденная генеральным директором компания была готова поставлять контейнеры в необходимом количестве 3.000 в год на общую сумму \$250.000. При этом контракт должен был быть заключен сразу на 3 года, с возможностью пролонгации. В случае, если потребуется поставка большего количества контейнеров, то контрактная цена будет пропорционально увеличена. Кроме того, в независимости от заключения контракта на производство, компания могла выполнить работы по необходимому обслуживанию (за исключением ремонта) контейнеров за ежегодную плату в размере \$75.000 на аналогичных контрактных условиях.

Генеральный директор сопоставил эти цифры с предоставленными Петровым, которые отражали работу контейнерного подразделения компании за год и представляли из себя следующее:

Материалы		140.000
Труд		100.000
Накладные затраты подразделения:		
зарплата менеджеров	16.000	
доля затрат на аренду и содержание помещений	9.000	
амортизация оборудования	30.000	
обслуживание оборудования	7.200	
прочие	31.500	
		93.700
		333.700
Доля общехозяйственных административных затрат	45.000	
<b>Итого затраты подразделения за год</b>		<b>378.700</b>

Генеральный директор решил, что нечего терять время на раздумья о закрытии подразделения и заключении контракта с компанией В, но решил поставить в известность

руководителя подразделения Потапова.<sup>13</sup> Потапов ознакомился с информацией, но остались неясными некоторые вопросы: «Что делать с оборудованием? Четыре года назад оно стоило \$240.000, но сейчас за него удастся выручить не больше \$40.000. С другой стороны, его можно использовать еще как минимум четыре года. Кроме того, у нас есть запас специальных химикатов, который мы купили год назад за \$200.000. Исходя из нынешних объемов производства, его нам тоже хватит на четыре года. За последний год мы использовали лишь одну пятую. Скорее всего, цифра Петрова в \$140.000 включает в себя \$40.000 затрат на химикаты. Мы покупали специальные химикаты по \$1.000 за тонну, текущие цены составляют не менее \$1.200. Однако в случае реализации мы не выручим больше \$800 за тонну после покрытия всех сопутствующих реализации затрат».

Генеральный директор решил, что Петрову следовало бы присутствовать на этой встрече. Он позвал его и привел аргументы Потапова. «Мне не нравятся эти гипотезы, - сказал Петров, - мне кажется, что мои данные вполне убедительны. Кроме того, если вы хотите поговорить о том «что будет, если...» не забывайте проблему площадей, с которой мы столкнулись в последнее время. Мы ежегодно оплачиваем \$17.000 за аренду склада, который расположен в нескольких милях отсюда. Если мы закроем контейнерное подразделение, мы используем часть его помещений под склад и сможем полностью отказаться от аренды».

«Интересная мысль, - отметил директор, - однако я также беспокоюсь и о людях в закрываемом подразделении. Не думаю, что всем им найдется место в нашей компании. Я могу обсудить с руководством компании В возможности трудоустройства части из них там. Но некоторые уйдут совсем, многие работают у нас с тех пор как окончили школу сорок лет назад, и кажется, контракт предусматривает, что мы должны назначить им небольшую пенсию в сумме 3.000 в год каждому».

Потапова утешило последнее высказывание, но он продолжал: «Мне по-прежнему не нравятся данные Петрова. Как насчет 50.000 общих административных затрат? Вы действительно собираетесь уволить кого-нибудь из администрации при условии закрытия моего подразделения?».

«Скорее всего, нет, - ответил Петров, - но кто-то же должен оплачивать эти расходы. Мы не можем просто игнорировать их, когда рассматриваем отдельное подразделение. В противном случае, если мы не будем относить эти затраты на разные подразделения, можно смело утверждать, что дирекция, бухгалтерия, секретарши и клерки получают деньги ни за что. Но поверь мне, они их зарабатывают».

«По-моему мы обсудили вопрос достаточно подробно, - заметил директор, - но теперь я начинаю склоняться к мысли, что нам необходимо оставить у себя хотя бы функцию текущего обслуживания контейнеров. Что вы думаете по этому поводу, Потапов?».

«Я не знаю, - сказал Потапов, - но вопрос стоит того, чтобы заглянуть в него глубже. Нам не нужно для этого никакого оборудования. Кроме того, я смогу передать руководство мастеру. Это сохранит нам \$6.000 в год. Нам понадобится лишь одна пятая нынешнего персонала, но мы можем оставить на работе Воронова и Хорошева. Однако мы вряд ли сможем освободить площади и арендная плата таким образом останется прежней. И мне кажется, прочие затраты вряд ли превысят \$13.000 в год».

«А что насчет материалов?» – спросил Семенов.

«На эксплуатацию контейнеров уходит примерно 10% нашей годовой потребности».

«Отлично, через неделю нужно дать <sup>14</sup> окончательный ответ компании В. Вам тоже сообщу принятое решение.».

**ВОПРОСЫ:**

1. Предположим, что никакой дополнительной информации собрать не удалось. Какое следует принять решение?
2. Какую бы вы запросили дополнительную информацию для принятия решения (если она, конечно, вам нужна)?

	Цифры Петрова			
Материалы				
Химикаты	40.000			
Прочие	100.000			
Оплата труда				
Оплата рабочих	100.000			
Пенсии				
Накладные				
Зарплата менеджеров	16.000			
Аренда помещений	9.000			
Аренда склада				
Амортизация	30.000			
Обслуживание оборудования	7.200			
Прочие затраты	31.500			
Доля общехозяйственных затрат	50.000			
<b>ИТОГО</b>	<b>383.700</b>			
Контракт с компанией В				
Производство	250.000			
Обслуживание	75.000			
<b>ИТОГО</b>	<b>325.000</b>			
<b>Разница</b>	<b>53.700</b>			

**по теме 3**

1. Подготовить аналитический обзор научных статей по проблемам бюджетирования.
2. Предприятие выпускает продукцию.

Нормативы на производство единицы изделия (используются для расчетов гибкого бюджета):

Цена продажи – 300 ден.ед. Переменные затраты на единицу продукции – 160 ден.ед., в т.ч. на материалы – 100 д.е., на оплату труда – 40 д.е., прочие – 20 д.е.

Постоянные затраты на год: оплата труда – 280000д.е., накладные производственные – 300000д.е., накладные управленческие – 200000 д.е., накладные коммерческие – 150000д.е. Максимальная мощность производства 12000 ед.

Проведите анализ отклонений <sup>15</sup> бюджета, оцените выполнение плана, интерпретируйте отклонения (благоприятные, неблагоприятные), сформулируйте выводы

	Жесткий бюджет	Факт	Гибкий бюджет	Отклонение	Отклонение
Объем продаж, ед.	7800	8640			
Выручка от реализации	2340000	2548000			
Переменные затраты, в т.ч.		1365120			
• Материалы	780000	812160			
• Оплата труда	312000	371520			
• Прочие	156000	181440			
Постоянные затраты, в т.ч.		986000			
Оплата труда	280000	302000			
Производственные накладные	300000	291000			
Накладные управленческие	200000	216000			
Накладные коммерческие	150000	177000			
Прибыль от реализации	162000	197680			

3. Автотранспортная компания оказывает транспортные услуги различным категориям клиентов. В соответствии с заключенными договорами предприятие предполагает осуществлять продажи услуг в планируемом году (м<sup>3</sup>)

Клиенты	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
Население	33000	21000	14000	32000
Бюджетные организации	6000	3200	2100	5200
Коммерческие организации	13500	9800	4800	12000

В текущем году цены на услуги составили: для населения и бюджетных организаций – 400 руб. за 1 м<sup>3</sup>, для коммерческих организаций – 480 руб. за 1 м<sup>3</sup>

В планируемом году предполагается повышение цен для населения и бюджетных организаций на 15 % с 1 июля планируемого года, для коммерческих организаций на 5 % с 1 января планируемого года.

Составить бюджет продаж на планируемый год.

#### Примеры тестовых заданий:

1. Сведения, полученные в результате анализа отклонений плановых величин от фактических:

- приводят к корректировке действующего бюджета;
- учитываются при разработке следующего бюджета;

- в) приводят к корректировке цели <sup>16</sup> предприятия.
2. К задачам финансового контроллинга относятся:
- а) управление производственными процессами;
  - б) контроль за экономичностью издержек при снабжении материалами;
  - в) обеспечение текущей и подержание структурной ликвидности;
  - г) согласование финансового и внутреннего производственного учетов.
3. На прогнозах каких показателей не основывается построение бюджета продаж:
- а) прогноз продаж;
  - б) прогноз инвестирования;
  - в) прогноз объемов производства.

### **Примерный вариант итоговой задачи**

Итоговая задача предполагает на основе исходных данных (исходный баланс предприятия, планируемые хозяйственные операции, данные об остатка сырья, материалов, готовой продукции на начало и конец анализируемого периода, данные об условиях расчетов с покупателями и поставщиками):

- 1) пояснить последовательность разработки и составить операционные и основные бюджеты предприятия;
  - 2) пояснить взаимосвязь операционных и основных бюджетов;
  - 2) определить необходимость дополнительного финансирования;
  - 3) при необходимости составить и рассчитать дополнительные бюджеты предприятия;
  - 4) подводя итог, составить аналитическую записку.
- Итоговая задача решается в Excel.

### **Контрольные вопросы для подготовки к промежуточной аттестации**

1. Место контроллинга в системе управления бизнесом. Функции, цели и задачи, принципы контроллинга.
2. Направления развития системы контроллинга: американское, европейское. Современные концепции контроллинга
3. Виды контроллинга на предприятии: стратегический, оперативный.
4. Объекты, субъекты контроллинга. Этапы внедрения контроллинга на предприятии.
5. Виды контроллинга на предприятии: стратегический, оперативный, диспозитивный. Взаимодействие стратегического и оперативного контроллинга.
6. Содержание стратегического планирования. Содержание оперативного планирования. Сравнительная характеристика стратегического и оперативного планирования.
7. Инструменты стратегического контроллинга. Система сбалансированных показателей и реализация стратегии.
8. Инструменты оперативного контроллинга, их краткая характеристика.
9. Объекты контроллинга. Характеристика объектов контроллинга.
10. Содержание, цели, основные задачи финансового контроллинга. Объекты, субъекты, основные инструменты финансового контроллинга.
11. Процесс построения финансового контроллинга на предприятии.
12. Особенности системы мониторинга показателей в контроллинге.

13. Инструменты финансового контроллинга,<sup>17</sup> их характеристика.
14. Инструменты финансового контроллинга: бюджетирование, управление затратами
15. Инструменты финансового контроллинга: сбалансированная система показателей (BSC), процессно-ориентированное управление, управление рисками.
16. Организация службы контроллинга на предприятии. Полномочия финансовых контролеров.
17. Информация в системе контроллинга. Основные понятия и задачи управленческого учета, элементы управленческого учета.
18. Бюджетирование в управленческом цикле предприятия. Понятие, объект, назначение и цели бюджетирования.
19. Этапы постановки системы бюджетирования. Понятие бюджетного периода, бюджетного цикла предприятия.
20. Классификация бюджетов организации: основные (финансовые), операционные вспомогательные бюджеты. Статичные и гибкие бюджеты.
21. Особенности и порядок составления операционных бюджетов: бюджета продаж, бюджета запасов готовой продукции.
22. Особенности и порядок составления производственного бюджета.
23. Бюджет по основным видам затрат: бюджеты коммерческих и управленческих расходов, бюджет производственных затрат (производственной себестоимости).
24. Особенности составления бюджета доходов и расходов. Бюджет по налогам.
25. Особенности бюджета инвестиционного проекта/инвестиционного бюджета.
26. Особенности составления бюджета движения денежных средств. Планирование денежных потоков в организации.
27. Особенности планирования финансовой деятельности организации и инвестиционных программ развития.
28. Особенности составления прогнозного баланса предприятия.
29. Этапы бюджетного процесса на предприятии.
30. Финансовая структура организации. Бюджетирование и контроль по центрам ответственности.
31. Управление по отклонениям как вид бюджетного контроля. Гибкие бюджеты как вид бюджетного контроля.
32. Нормативные документы, регламентирующие контроллинг и бюджетирование в организации.

## **6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

### **6.1. Список источников и литературы**

#### Источники

#### Основные

Гражданский кодекс Российской Федерации: Часть вторая. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.consultant.ru/>

Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) Федеральный закон от 05.08.2000г. № 117-ФЗ [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.consultant.ru/>

О несостоятельности (банкротстве).<sup>18</sup> Федеральный закон от 26.10.2002 № 127-ФЗ) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.consultant.ru/>

#### Литература

##### Основная

1. Контроллинг : учебник / А.М. Карминский, С.Г. Фалько, А.А. Жевага, Н.Ю. Иванова ; под ред. А.М. Карминского, С.Г. Фалько. — 3-е изд., перераб. — Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2023. [Электронный ресурс]. Режим доступа: : <https://znanium.com/read?id=422915>
2. Контроллинг: теория и практика : учебник и практикум для вузов / С. В. Осипов [и др.] ; под общей редакцией С. В. Осипова. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 145 с. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://urait.ru/viewer/kontrolling-teoriya-i-praktika-511229#page/1>
3. 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, 2023. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://urait.ru/viewer/vnutrifirmennoe-byudzhetrovanie-teoriya-i-praktika-513593#page/1>

##### Дополнительная

4. Учет, анализ и бюджетирование денежных потоков: Учебное пособие / Т.П. Карпова, В.В. Карпова. - М.: Вузовский учебник: НИЦ Инфра-М, 2021. - 302 с.: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://znanium.com/read?id=398677>
5. Хлевная, Е. А. Система финансового контроллинга бизнес-процессов в промышленных холдингах : монография / Е.А. Хлевная. — Москва : ИНФРА-М, 2022. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://znanium.com/read?id=391228>

## 6.2 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимый для освоения дисциплины

Национальная электронная библиотека (НЭБ) [www.rusneb.ru](http://www.rusneb.ru)  
ELibrary.ru Научная электронная библиотека [www.elibrary.ru](http://www.elibrary.ru)  
Cambridge University Press  
ProQuest Dissertation & Theses Global  
SAGE Journals  
Taylor and Francis  
JSTOR

## 6.3 Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы

Доступ к профессиональным базам данных: <https://liber.rsuh.ru/ru/bases>

Информационные справочные системы:

1. Консультант Плюс
2. Гарант

Для обеспечения дисциплины используется материально-техническая база образовательного учреждения: учебные аудитории, оснащённые компьютером и проектором для демонстрации учебных материалов.

Состав программного обеспечения:

1. Windows
2. Microsoft Office
3. Kaspersky Endpoint Security

## **8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов**

В ходе реализации дисциплины используются следующие дополнительные методы обучения, текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся в зависимости от их индивидуальных особенностей:

- для слепых и слабовидящих:
  - лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением;
  - письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением, или могут быть заменены устным ответом;
  - обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс;
  - для выполнения задания при необходимости предоставляется увеличивающее устройство; возможно также использование собственных увеличивающих устройств;
  - письменные задания оформляются увеличенным шрифтом;
  - экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.
- для глухих и слабослышащих:
  - лекции оформляются в виде электронного документа, либо предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования;
  - письменные задания выполняются на компьютере в письменной форме;
  - экзамен и зачёт проводятся в письменной форме на компьютере; возможно проведение в форме тестирования.
- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:
  - лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением;
  - письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением;
  - экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

При необходимости предусматривается увеличение времени для подготовки ответа.

Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся устанавливается с учётом их индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения предусматривается использование технических средств, необходимых в связи с индивидуальными особенностями обучающихся. Эти средства могут быть предоставлены университетом, или

могут использоваться собственные<sup>20</sup> технические средства.

Проведение процедуры оценивания результатов обучения допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

Обеспечивается доступ к информационным и библиографическим ресурсам в сети Интернет для каждого обучающегося в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

- для слепых и слабовидящих:
  - в печатной форме увеличенным шрифтом;
  - в форме электронного документа;
  - в форме аудиофайла.
- для глухих и слабослышащих:
  - в печатной форме;
  - в форме электронного документа.
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата:
  - в печатной форме;
  - в форме электронного документа;
  - в форме аудиофайла.

Учебные аудитории для всех видов контактной и самостоятельной работы, научная библиотека и иные помещения для обучения оснащены специальным оборудованием и учебными местами с техническими средствами обучения:

- для слепых и слабовидящих:
  - устройством для сканирования и чтения с камерой SARA CE;
  - дисплеем Брайля PAC Mate 20;
  - принтером Брайля EmBraille ViewPlus;
- для глухих и слабослышащих:
  - автоматизированным рабочим местом для людей с нарушением слуха и слабослышащих;
  - акустический усилитель и колонки;
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата:
  - передвижными, регулируемыми эргономическими партами СИ-1;
  - компьютерной техникой со специальным программным обеспечением.

## **9. Методические материалы**

### **9.1. Планы практических занятий**

#### **Тема 1. Основы контроллинга в системе управления корпоративными финансами.**

Вопросы для обсуждения:

1. Содержание контроллинга. Цели и задачи, функции, принципы контроллинга.
2. Исторический аспект развития контроллинга. Модели развития системы контроллинга: американская, европейская (немецкая).
3. Содержание концепций контроллинга, ориентированные: на систему учета, на цели прибыльности, на информационное обеспечение, на систему управления.
4. Виды контроллинга на предприятии: стратегический, оперативный, диспозитивный. Взаимодействие стратегического и оперативного контроллинга.
5. Инструменты стратегического и оперативного контроллинга.
6. Характеристика объектов контроллинга (контроллинг маркетинга, производства, др.)

7. Достоинства и недостатки различных<sup>21</sup> концепций контроллинга. Почему в конце 80-х годов сложилась такая ситуация, которая позволила говорить о зарождении контроллинга как концепции?
8. Каковы различия между менеджментом и контроллингом, какое понятие для организации является шире, где осуществляется больше полномочий и концентрируется больше ответственности, и почему?
9. Можно ли назвать контроллинг философией управления, то есть одной из форм мировоззрения на управление?
10. Особенности контроллинга на малых, средних, крупных предприятиях (примеры из практики)

### **Тема 2-3. Организация контроллинга на предприятии. Содержание финансового контроллинга на предприятии**

Вопросы для обсуждения:

1. Требования к информации в системе контроллинга.
2. Основные понятия и задачи управленческого учета.
3. Элементы управленческого учета: системы расчета затрат и объемов производства, ориентированные на управление предприятием;
4. Содержание, цели, основные задачи финансового контроллинга. Объекты, субъекты, основные инструменты финансового контроллинга.
5. Процесс построения финансового контроллинга на предприятии.
6. Особенности системы мониторинга показателей в контроллинге
7. Одной из задач финансового контроллинга является поддержание ликвидности предприятия. Если предприятие неликвидно, какие мероприятия по спасению можно предложить?
8. Какие факторы влияют на процесс планирования прибыли предприятия?
9. Опишите взаимосвязь факторов внешней среды и финансовой сферы предприятия.
10. Какие причины способствовали тому, что в России первыми фирмами, начавшими применять контроллинг, стали именно банки?
11. Как Вы считаете, какими характеристиками должна обладать организация, когда у нее возникает необходимость в службе контроллинга (размер, валовой доход, число уровней управления, организационная структура и т. п.)?
12. Какова причина возникновения и внедрения современных принципов разработки и принятия управленческих решений на основе концепции контроллинга?
13. Как функции контроллинга связаны с функциями менеджмента, где они пересекаются и дополняют друг друга?
14. Какие подходы к организации службы контроллинга?

### **Тема 4. Бюджетирование в системе контроллинга**

Вопросы для обсуждения:

1. Содержание бюджетирования. Этапы постановки системы бюджетирования на предприятия
2. Виды бюджетов на предприятии.

3. Содержание бюджета инвестиционного <sup>22</sup>проекта/инвестиционного бюджета. Взаимосвязь бюджета инвестиционного проекта/инвестиционного бюджета с другими бюджетами корпорации.
4. Информационная база для составления инвестиционного бюджета.
5. Бюджетный процесс на предприятии.
6. Финансовая структура. ЦФО, ЦФУ, МВЗ. Нормативные документы предприятия по бюджетированию.
7. Бюджетный контроль на предприятии. Управление по отклонениям.
8. Почему, по вашему мнению, организационная проблема бюджетирования имеет больший порядок сложности, чем методическая?
9. Перечислите основные этапы работ по реализации процесса бюджетирования на предприятии.
10. Чем отличаются фиксированные бюджеты от гибких? Приведите их сравнительные характеристики.
11. В чем преимущества и недостатки метода прироста по сравнению с методом нулевого базиса?
12. Каковы предпосылки формирования и целевые показатели разных центров ответственности? Приведите примеры и обоснуйте их отнесение именно к этому центру ответственности.
13. Какая главная цель внедрения и поддержания системы бюджетирования в организации?
14. С какими трудностями сталкивается организация при попытке внедрить бюджетирование «с нуля»? Перечислите пути решения этих проблем.
15. Приведите оптимальные подходы к организации бюджетирования в организациях линейно-функционального, холдингового и матричного типа.
16. В чем состоит необходимость контроля выполнения бюджета?
17. Перечислите уровни обеспечения контроля выполнения бюджета.
18. В чем заключается и как осуществляется детализация бюджетных отклонений? Дайте характеристику простейшему подходу к контролю выполнения бюджета. «В периоды быстроменяющейся бизнес-ситуации анализ отклонений может оказаться не просто бесполезным, а даже вредным инструментом принятия решений». Поясните высказывание.

## 9.2. Методические рекомендации по подготовке письменных работ

Решение практических заданий, итоговой задачи оформляется студентами в письменном виде.

При выполнении практического задания следует внимательно ознакомиться с полным текстом задания. Если возникли вопросы по тексту задания, необходимо уточнить их у преподавателя.

Если задание подразумевает ответы на вопросы, то текст ответа необходимо сформулировать самостоятельно, т.е. «своими словами», привести аргументы, примеры из практики. Не допускается использование в качестве ответа только цитат с веб-сайтов или

других источников.

При подготовке к решению тестовых заданий необходимо повторить соответствующие разделы учебника, учебных пособий по данной теме и конспектов занятий. Изучить структуру теста, оценить объем времени, выделяемого на данный тест, увидеть, какого типа задания в нем содержатся.

Лучше начинать отвечать на те вопросы, в правильности решения которых нет сомнений, пока не останавливаясь на тех, которые могут вызвать долгие раздумья. Это позволит успокоиться и сосредоточиться на выполнении более трудных вопросов.

Если вы не знаете ответа на вопрос или не уверены в правильности, следует пропустить его и отметить, чтобы потом к нему вернуться.

Психологи советуют думать только о текущем задании, необходимо концентрироваться на текущем вопросе и находить решения, подходящие именно к нему.

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

Процесс угадывания правильных ответов желательно свести к минимуму, так как обучающийся может забыть об использовании имеющихся накопленных в учебном процессе знаний, и будет надеяться на удачу. Если уверенности в правильности ответа нет, но интуитивно появляется предпочтение, то психологи рекомендуют доверять интуиции, которая считается проявлением глубинных знаний и опыта, находящихся на уровне подсознания.

Рассчитывать выполнение заданий нужно всегда так, чтобы осталось время на проверку и доработку (примерно 1/3-1/4 запланированного времени). В этом случае останется время на решения более сложных вопросов, которые ранее были пропущены.

При подготовке к выполнению итоговой задачи необходимо повторить соответствующие разделы учебника, учебных пособий по данной теме и конспектов занятий. Итоговая задача (кейс) представляет собой описание ситуации и содержит проблему, решение которой может носить многовариантный характер. Целью кейса является формирование практических навыков применения бюджетирования как инструмента контроллинга для решения конкретных задач управления деятельностью организации.

Кейс решает задачи:

- научить анализировать и интерпретировать финансовую информацию хозяйствующих субъектов.

- научить магистрантов обосновывать решения, принимаемые в процессе управления и экономическую эффективность таких решений;

- научить магистрантов составлять аналитический отчет о проделанной работе и достигнутых результатах.

При выполнении итогового задания (кейса) нужно сначала понять, что требуется в задаче, какой теоретический материал нужно использовать, наметить план решения, а затем приступить к расчетам и составить качественный аналитический отчет.

Для проведения всех необходимых экономических расчетов, построения диаграмм, таблиц используется MS Excel, пояснительная записка оформляется в MS Word.

## АННОТАЦИЯ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ

Цель дисциплины состоит в формировании углубленных знаний и навыков в специальных вопросах бюджетирования и финансового контроллинга для решения финансово-экономических задач.

Задачи дисциплины:

- изучение теоретических основ контроллинга и бюджетирования на предприятии;
- выработка представления о финансовом контроллинге и бюджетировании как о комплексе мер, обеспечивающих эффективное решение финансовых и экономических задач на всех уровнях управления;
- приобретение навыков работы с информационными источниками и применения методов для расчетов финансовых показателей;
- приобретение навыков расчета, анализа и контроля показателей предприятия, применяемых в финансовом контроллинге и бюджетировании, используя различные источники информации.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать:

содержание контроллинга и бюджетирования в корпорации; методы расчета и анализа финансово-экономических показателей на основе данных из информационных источников о внешней и внутренней среде корпорации

Уметь:

осуществлять поиск, рассчитывать и анализировать финансово-экономические показатели бюджетов предприятия на основе различных источников информации.

Владеть:

навыками самостоятельной обработки, анализа источников финансовой и управленческой отчетности для расчетов показателей, применяемых в финансовом контроллинге и бюджетировании.

По дисциплине предусмотрена промежуточная аттестация в форме зачета.

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 3 зачетные единицы.