

Документ подписан простой электронной подписью.  
Информация о владельце:  
ФИО: Костина Лариса Николаевна  
Должность: проректор  
Дата подписания: 19.01.2025 00:41:32  
Уникальный программный ключ:  
1800f7d89cf4ea7507265ba593fe87537eb15a6c

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ**  
**УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**  
**"ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ"**

**Факультет**

**Государственной службы и управления**

**Кафедра**

**Инновационного менеджмента и управления проектами**

**"УТВЕРЖДАЮ"**

Проректор



Л.Н. Костина

27.04.2023 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

**Б1.О.20 "Финансовое планирование и бюджетирование в организации"**

**Направление подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление**  
**Профиль "Управление проектами"**

Квалификация ***БАКАЛАВР***

Форма обучения ***очная***

Общая трудоемкость ***4 ЗЕТ***

Год начала подготовки по учебному плану ***2023***

Составитель(и):  
канд. гос. упр, доцент

 Т.Н. Гладченко

Рецензент(ы):  
д-р. гос. упр, профессор

  
Е.В. Пономаренко

Рабочая программа дисциплины (модуля) "Финансовое планирование и бюджетирование в организации" разработана в соответствии с:

Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление (приказ Минобрнауки России от 13.08.2020 г. № 1016)

Рабочая программа дисциплины (модуля) составлена на основании учебного плана Направление подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление

Профиль "Управление проектами", утвержденного Ученым советом ФГБОУ ВО "ДОНАУИГС" от 27.04.2023 протокол № 12.

Срок действия программы: 2023-2027

Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры Инновационного менеджмента и управления проектами

Протокол от 18.04.2023 № 11

Заведующий кафедрой:  
Морозов Е.Л.



---

---

**Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году****"УТВЕРЖДАЮ"**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2024 - 2025 учебном году на заседании кафедры Инновационного менеджмента и управления проектами

Протокол от " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2024 г. №\_\_

Зав. кафедрой Морозов Е.Л.

\_\_\_\_\_  
(подпись)

---

---

**Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году****"УТВЕРЖДАЮ"**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2025 - 2026 учебном году на заседании кафедры Инновационного менеджмента и управления проектами

Протокол от " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2025 г. №\_\_

Зав. кафедрой Морозов Е.Л.

\_\_\_\_\_  
(подпись)

---

---

**Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году****"УТВЕРЖДАЮ"**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2026 - 2027 учебном году на заседании кафедры Инновационного менеджмента и управления проектами

Протокол от " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2026 г. №\_\_

Зав. кафедрой Морозов Е.Л.

\_\_\_\_\_  
(подпись)

---

---

**Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году****"УТВЕРЖДАЮ"**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2027 - 2028 учебном году на заседании кафедры Инновационного менеджмента и управления проектами

Протокол от " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2027 г. №\_\_

Зав. кафедрой Морозов Е.Л.

\_\_\_\_\_  
(подпись)

## РАЗДЕЛ 1. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ

### 1.1. ЦЕЛИ ДИСЦИПЛИНЫ

Целью дисциплины является формирование у обучающихся знаний и умений использования современных инструментов финансового планирования и бюджетирования для принятия управленческих решений.

### 1.2. УЧЕБНЫЕ ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

1. сформировать у будущих специалистов знания, понимание финансового планирования и бюджетирования во всех направлениях деятельности предприятия, управления прибылью, а также способов, позволяющих избегать банкротства и кризисных ситуаций;
2. предоставить обучающимся систему эффективного управленческого инструментария, которая имеет свою логику и обусловленность к реальным обстоятельствам и потребностям;
3. выработать у обучающихся устойчивые гибкие навыки и умения управлять предприятием с определенными целями, которые ориентированы на достижение конкретных экономико-социальных результатов используя инструменты финансового планирования и бюджетирования.

### 1.3. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОСНОВНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Цикл (раздел) ОПОП ВО: Б1.О

*1.3.1. Дисциплина "Финансовое планирование и бюджетирование в организации" опирается на следующие элементы ОПОП ВО:*

Экономическая теория

Теория управления

*1.3.2. Дисциплина "Финансовое планирование и бюджетирование в организации" выступает опорой для следующих элементов:*

Организационно-управленческая практика

### 1.4. РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ:

*ОПК-6.1: Демонстрирует способность использования в профессиональной деятельности технологий управления государственным и муниципальным имуществом*

Знать:

<b>Уровень 1</b>	основы технологий управления государственным и муниципальным имуществом;
<b>Уровень 2</b>	современные технологии управления государственным и муниципальным имуществом;
<b>Уровень 3</b>	современные подходы и технологии управления государственным и муниципальным имуществом.

Уметь:

<b>Уровень 1</b>	использовать технологии управления государственным и муниципальным имуществом;
<b>Уровень 2</b>	участвовать в использовании технологий управления государственным и муниципальным имуществом;
<b>Уровень 3</b>	участвовать в использовании современных подходов и технологий управления государственным и муниципальным имуществом.

Владеть:

<b>Уровень 1</b>	навыками использования технологий управления государственным и муниципальным имуществом;
<b>Уровень 2</b>	навыками организации процесса использования современных технологий управления государственным и муниципальным имуществом;
<b>Уровень 3</b>	навыками организации процесса использования современных подходов и технологий управления государственным и муниципальным имуществом.

### 1.4. РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ:

*УК-10.2: Принимает обоснованные экономические решения по вопросам финансового планирования и бюджетирования организации*

Знать:

<b>Уровень 1</b>	основы принятия обоснованных экономических решений по вопросам финансового планирования и бюджетирования организации;
<b>Уровень 2</b>	технологии принятия обоснованных экономических решений по вопросам финансового планирования и бюджетирования организации;

<b>Уровень 3</b>	современные подходы и технологии принятия обоснованных экономических решений по вопросам финансового планирования и бюджетирования организации.
Уметь:	
<b>Уровень 1</b>	участвовать в принятии обоснованных экономических решений по вопросам финансового планирования и бюджетирования организации;
<b>Уровень 2</b>	использовать технологии принятия обоснованных экономических решений по вопросам финансового планирования и бюджетирования организации;
<b>Уровень 3</b>	использовать современные подходы и технологии принятия обоснованных экономических решений по вопросам финансового планирования и бюджетирования организации.
Владеть:	
<b>Уровень 1</b>	навыками принятия обоснованных экономических решений по вопросам финансового планирования и бюджетирования организации;
<b>Уровень 2</b>	навыками использования технологии принятия обоснованных экономических решений по вопросам финансового планирования и бюджетирования организации;
<b>Уровень 3</b>	навыками использования современные подходы и технологии принятия обоснованных экономических решений по вопросам финансового планирования и бюджетирования организации.

**В результате освоения дисциплины Финансовое планирование и бюджетирование в**

<b>3.1</b>	<b>Знать:</b>
	- современные подходы и технологии управления государственным и муниципальным имуществом;
	- современные подходы и технологии принятия обоснованных экономических решений по вопросам финансового планирования и бюджетирования организации.
<b>3.2</b>	<b>Уметь:</b>
	-участвовать в использовании современных подходов и технологий управления государственным и муниципальным имуществом;
	- использовать современные подходы и технологии принятия обоснованных экономических решений по вопросам финансового планирования и бюджетирования организации.
<b>3.3</b>	<b>Владеть:</b>
	-навыками организации процесса использования современных подходов и технологий управления государственным и муниципальным имуществом;
	- навыками использования современные подходы и технологии принятия обоснованных экономических решений по вопросам финансового планирования и бюджетирования организации.

**1.5. ФОРМЫ КОНТРОЛЯ**

Текущий контроль успеваемости позволяет оценить уровень сформированности элементов компетенций (знаний, умений и приобретенных навыков), компетенций с последующим объединением оценок и проводится в форме: устного опроса на лекционных и семинарских/практических занятиях (фронтальный, индивидуальный, комплексный), письменной проверки (тестовые задания, контроль знаний по разделу, ситуационных заданий и т.п.), оценки активности работы обучающегося на занятии, включая задания для самостоятельной работы.

**Промежуточная аттестация**

Результаты текущего контроля и промежуточной аттестации формируют рейтинговую оценку работы студента. Распределение баллов при формировании рейтинговой оценки работы студента осуществляется в соответствии с действующим локальным нормативным актом. По дисциплине "Финансовое планирование и бюджетирование в организации" видом промежуточной аттестации является Экзамен

**РАЗДЕЛ 2. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

**2.1. ТРУДОЕМКОСТЬ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

Общая трудоёмкость дисциплины "Финансовое планирование и бюджетирование в организации" составляет 4 зачётные единицы, 144 часов.

Количество часов, выделяемых на контактную работу с преподавателем и самостоятельную работу обучающегося, определяется учебным планом.

**2.2. СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ ДИСЦИПЛИНЫ**

Наименование разделов и тем /вид занятия/	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература	Инте ракт.	Примечание
---	----------------	-------	-------------	------------	------------	------------

<b>Раздел 1. Концептуальные положения финансового планирования</b>						
Тема 1.1. Теоретические основы финансового планирования в организации /Лек/	5	4	УК-10.2 ОПК-6.1	Л1.1Л2.1Л3 .1 Л3.2	0	
Тема 1.1. Теоретические основы финансового планирования в организации /Сем зан/	5	4	УК-10.2 ОПК-6.1	Л1.1Л2.1Л3 .1 Л3.2	0	
Тема 1.1. Теоретические основы финансового планирования в организации /Ср/	5	2	УК-10.2 ОПК-6.1	Л1.1Л2.1Л3 .1 Л3.2	0	
Тема 1.2. Структура и содержательная характеристика разделов контроллинга /Лек/	5	6	УК-10.2 ОПК-6.1	Л1.1Л2.1Л3 .1 Л3.2	0	
Тема 1.2. Структура и содержательная характеристика разделов контроллинга /Сем зан/	5	6	УК-10.2 ОПК-6.1	Л1.1Л2.1Л3 .1 Л3.2	0	
Тема 1.2. Структура и содержательная характеристика разделов контроллинга /Ср/	5	6	УК-10.2 ОПК-6.1	Л1.1Л2.1Л3 .1 Л3.2	0	
Тема 1.3. Планирование и мониторинг /Лек/	5	4	УК-10.2 ОПК-6.1	Л1.1Л2.1Л3 .1 Л3.2	0	
Тема 1.3. Планирование и мониторинг /Сем зан/	5	4	УК-10.2 ОПК-6.1	Л1.1Л2.1Л3 .1 Л3.2	0	
Тема 1.3. Планирование и мониторинг /Ср/	5	3	УК-10.2 ОПК-6.1	Л1.1Л2.1Л3 .1 Л3.2	0	
Тема 1.4. Организационно-методические основы создания финансовой службы на предприятии /Лек/	5	4	УК-10.2 ОПК-6.1	Л1.1Л2.1Л3 .1 Л3.2	0	
Тема 1.4. Организационно-методические основы создания финансовой службы на предприятии /Сем зан/	5	4	УК-10.2 ОПК-6.1	Л1.1Л2.1Л3 .1 Л3.2	0	

Тема 1.4. Организационно-методические основы создания финансовой службы на предприятии /Ср/	5	3	УК-10.2 ОПК-6.1	Л1.1Л2.1Л3 .1 Л3.2	0	
<b>Раздел 2. Современные инструменты управленческого учета</b>						
Тема 2.1. Классификация объектов управленческого учета /Лек/	5	4	УК-10.2 ОПК-6.1	Л1.1Л2.1Л3 .1 Л3.2	0	
Тема 2.1. Классификация объектов управленческого учета /Сем зан/	5	4	УК-10.2 ОПК-6.1	Л1.1Л2.1Л3 .1 Л3.2	0	
Тема 2.1. Классификация объектов управленческого учета /Ср/	5	6	УК-10.2 ОПК-6.1	Л1.1Л2.1Л3 .1 Л3.2	0	
Тема 2.2. Управленческий учет /Лек/	5	4	УК-10.2 ОПК-6.1	Л1.1Л2.1Л3 .1 Л3.2	0	
Тема 2.2. Управленческий учет /Сем зан/	5	4	УК-10.2 ОПК-6.1	Л1.1Л2.1Л3 .1 Л3.2	0	
Тема 2.2. Управленческий учет /Ср/	5	6	УК-10.2 ОПК-6.1	Л1.1Л2.1Л3 .1 Л3.2	0	
<b>Раздел 3. Современные инструменты бюджетирования</b>						
Тема 3.1. Разработка бюджетов (бюджетирование) как инструмент контроллинга /Лек/	5	6	УК-10.2 ОПК-6.1	Л1.1Л2.1Л3 .1 Л3.2	0	
Тема 3.1. Разработка бюджетов (бюджетирование) как инструмент контроллинга /Сем зан/	5	6	УК-10.2 ОПК-6.1	Л1.1Л2.1Л3 .1 Л3.2	0	
Тема 3.1. Разработка бюджетов (бюджетирование) как инструмент контроллинга /Ср/	5	4	УК-10.2 ОПК-6.1	Л1.1Л2.1Л3 .1 Л3.2	0	

Тема 3.2. Методы анализа отклонений фактических результатов от плановых /Лек/	5	4	УК-10.2 ОПК-6.1	Л1.1Л2.1Л3 .1 Л3.2	0	
Тема 3.2. Методы анализа отклонений фактических результатов от плановых /Сем зан/	5	4	УК-10.2 ОПК-6.1	Л1.1Л2.1Л3 .1 Л3.2	0	
Тема 3.2. Методы анализа отклонений фактических результатов от плановых /Ср/	5	4	УК-10.2 ОПК-6.1	Л1.1Л2.1Л3 .1 Л3.2	0	
Консультация перед экзаменом /Конс/	5	2	УК-10.2 ОПК-6.1	Л2.1	0	

### РАЗДЕЛ 3. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

В процессе освоения дисциплины используются следующие образовательные технологии: лекции (Л), семинарские занятия (СЗ), самостоятельная работа студентов (СР) по выполнению различных видов заданий.

В процессе освоения дисциплины используются следующие интерактивные образовательные технологии: проблемная лекция (ПЛ). Лекционный материал представлен в виде слайд-презентации в формате «Power Point». Для наглядности используются материалы различных научных и технических экспериментов, справочных материалов, научных статей т.д. В ходе лекции предусмотрена обратная связь со студентами, активизирующие вопросы, просмотр и обсуждение видеофильмов. При проведении лекций используется проблемно-ориентированный междисциплинарный подход, предполагающий творческие вопросы и создание дискуссионных ситуаций.

При изложении теоретического материала используются такие методы, как: монологический, показательный, диалогический, эвристический, исследовательский, проблемное изложение, а также следующие принципы дидактики высшей школы, такие как: последовательность и систематичность обучения, доступность обучения, принцип научности, принципы взаимосвязи теории и практики, наглядности и др. В конце каждой лекции предусмотрено время для ответов на проблемные вопросы.

Самостоятельная работа предназначена для внеаудиторной работы студентов, связанной с конспектированием источников, учебного материала, изучением дополнительной литературы по дисциплине, подготовкой к текущему и семестровому контролю, а также выполнением индивидуального задания в форме реферата, эссе, презентации, эмпирического исследования.

### РАЗДЕЛ 4. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

#### 4.1. Рекомендуемая литература

##### 1. Основная литература

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год
Л1.1	Т. Н. Гладченко, Ю. В. Фомин	Контроллинг: учебное пособие (194 с.)	ГОУ СВПО "ДОНАУИГС", 2016

##### 2. Дополнительная литература

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год
Л2.1	Т. Н. Кисель, О. Д. Гриник	Бюджетирование на предприятии : методические указания к практическим занятиям и самостоятельной работе по направлениям подготовки 38.03.01 «Экономика», 38.03.02 «Менеджмент», профилям «Экономика предприятий и организаций»,	Москва : Московский государственный строительный университет, ЭБС АСВ, 2017



Авторы,	Заглавие	Издательство, год
	«Финансовый менеджмент», «Менеджмент в инвестиционно-строительной сфере» (47 с.)	

### 3. Методические разработки

Авторы,	Заглавие	Издательство, год
ЛЗ.1 Т. Н. Гладченко	Контроллинг: методические рекомендации для проведения семинарских занятий для обучающихся 3 курса образовательной программы бакалавриата направления подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» (профиль «Управление проектами») очной / заочной форм обучения (50 с.)	ГОУ ВПО "ДОНАУИГС", 2020
ЛЗ.2 Т. Н. Гладченко	Контроллинг : методические рекомендации по организации самостоятельной обучающихся 3 курса образовательной программы бакалавриата направления подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» (профиль «Управление проектами») очной / заочной форм обучения (47 с.)	ГОУ ВПО "ДОНАУИГС", 2020

#### 4.3. Перечень программного обеспечения

Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства:

Компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду (ЭИОС ГОУ ВПО ДОНАУИГС) и электронно-библиотечную систему (ЭБС IPRbooks), а также возможностью индивидуального неограниченного доступа обучающихся в ЭБС и ЭИОС посредством Wi-Fi с персональных мобильных устройств.

Сервер: AMD FX 8320/32Gb(4x8Gb)/4Tb(2x2Tb). На сервере установлена свободно распространяемая операционная система DEBIAN 10. MS Windows 8.1 (Лицензионная версия операционной системы подтверждена сертификатами подлинности системы Windows на корпусе ПК ), MS Windows XP (Лицензионная версия операционной системы подтверждена сертификатами подлинности системы Windows на корпусе ПК ), MS Windows 7 (Лицензионная версия операционной системы подтверждена сертификатами подлинности системы Windows на корпусе ПК ), MS Office 2007 Russian OLP NL AE (лицензии Microsoft № 42638778, № 44250460), MS Office 2010 Russian (лицензии Microsoft № 47556582, № 49048130), MS Office 2013 Russian (лицензии Microsoft № 61536955, № 62509303, № 61787009, № 63397364), Grub loader for ALT Linux (лицензия GNU LGPL v3), Mozilla Firefox (лицензия MPL2.0), Moodle (Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment, лицензия GNU GPL), IncScape (лицензия GPL 3.0+), PhotoScape (лицензия GNU GPL), 1С ERP УП, 1С ЗУП (бес-платные облачные решения для образовательных учреждений от 1Cfresh.com),

#### 4.4. Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы:

Электронный каталог изданий ГОУ ВПО "ДОНАУИГС" - <http://unilib.dsum.internal/>

Научная электронная библиотека «КИБЕРЛЕНИНКА» - <https://cyberleninka.ru/>

Донецкая республиканская универсальная научная библиотека им. Н. К. Крупской - <http://www.lib-dpr.ru/>

Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU -<http://elibrary.ru/defaultx.asp>

Электронная библиотека Института проблем рынка РАН Российской академии наук (ИПР РАН) – <http://www.ipr-ras.ru/libr.htm>;

ГУК "Донецкая республиканская универсальная научная библиотека им. Н.К. Крупской";

ЧОУ ВО "Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса";

ФГБОУ ВО "Уральский государственный экономический университет".

#### 4.5. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, текущего контроля и про-межуточной аттестации № 605 учебный корпус № 1.

- комплект мультимедийного оборудования: экран для проектора (переносной), мультимедийный проектор (переносной) Epson H311B LCD Projector, ноутбук Samsung RV408 (NP-RV408-A01UA) (Экран 14" (1366x768) LED, глянцевый / Intel Celeron Dual Core T3500 (2.1 ГГц) / RAM 2 Гб / HDD 250 Гб / Intel GMA 4500M / DVD Super Multi / LAN / Wi-Fi / веб-камера / DOS) с установленным ПО (Windows 8.1 Professional x86/64 (академическая подписка DreamSpark Premium), LibreOffice 4.3.2.2 (лицензия GNU LGPL v3+ и MPL2.0)), подключением к Интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»;

- специализированная мебель: рабочее место преподавателя, рабочие места обучающихся (80), стационарная

доска, доска передвижная;

- учебно-наглядные пособия, демонстрационные плакаты.

Помещения для самостоятельной работы с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно образовательную среду организации:

Читальный зал № 1, аудитория 406 учебный корпус № 1. Адрес: г. Донецк, ул. Челюскинцев 163а;

Читальный зал № 2, аудитория 323, 324 учебный корпус № 6. Адрес: г. Донецк, ул. Артема 94.

## РАЗДЕЛ 5. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

### 5.1. Контрольные вопросы и задания

Контрольные вопросы для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины (модуля)

1. Объяснить сущность понятия «контроллинг».
2. В чем состоят отличительные особенности американской и немецкой моделей контроллинга?
3. Основные задачи контроллинга при обеспечении управления аналитической информацией.
4. Перечислите факторы, определяющие объем в организациях функций, реализуемых контроллингом.
5. В чем состоят особенности основных функций контроллинга предприятий малого бизнеса?
6. Определить фазы стратегического планирования.
7. Назовите главные задачи оперативного контроллинга.
8. Дайте характеристику задач стратегического контроллинга.
9. Определить фазы стратегического контроля.
10. Дайте краткую характеристику инструментов и методов стратегического контроллинга.
11. В чем состоят отличительные черты оперативного и стратегического планирования?
12. Объяснить характерные отличия между стратегическим и оперативным контроллингом.
13. Назовите основные разделы контроллинга.
14. Дайте краткую характеристику разделов контроллинга.
15. Роль мониторинга в контроллинга.
16. В чем состоят контрольные функции предварительного контроля?
17. Раскройте контрольные функции текущего и заключительного контроля.
18. Перечислите основные инструменты контроллинга.
19. Определить сущность понятия «мониторинг».
20. Главная задача мониторинга и трудности его создания.
21. Определить понятие «региональная ситуация» и «региональная проблема».
22. Основные принципы создания мониторинга.
23. Основные различия и сходство тотального и проблемно-ориентированного мониторинга.
24. Информационная база мониторинга и возможности ее создания.
25. Перечислите методы оценки информационной базы мониторинга.
26. Сформулируйте методы оценки хода реформ при проведении мониторинга.
27. Перечислите критические факторы создания единого информационного пространства.
28. Определить сущность релевантных расходов, их структуру.
29. Проведите классификацию расходов относительно поставленных задач.
30. Как описывается зависимость затрат на выпуск продукции?
31. Определить факторы, воздействие на которые позволяет управлять постоянными издержками.
32. Перечислите средства, которые позволяют выявлять зависимость расходов от объема выпускаемой продукции.
33. Перечислите и опишите группы классификации расходов по степени регулируемости.
34. Проведите классификацию центров ответственности принятия контроллинговых решений.
35. Назовите принципы выделения центров ответственности на предприятии.
36. Объяснить различия между управленческим и финансовым учетом.
37. Сформулируйте основную задачу управленческого учета.
38. Проведите классификацию средств учета затрат, используемых в системе контроллинга.
39. Объяснить сущность бюджета.
40. Перечислите этапы разработки бюджетов.
41. Определить основные виды бюджетов, их структуру.
42. Проклассифицируйте бюджеты в зависимости подходов к их разработке.
43. Дайте характеристику гибкого бюджета и сферу его применения.
44. Фиксированный бюджет и его разновидности.
45. Бюджетирование «с нуля», процедура его формирования.
46. Перечислите достоинства бюджетирования.
47. Определить недостатки бюджетирования и его «подводные камни».
48. Перечислите основные принципы составления бюджета.

49. Какие виды отклонений используются в системе контроллинга?
50. Определить критерии оценки отклонений.
51. Объяснить сущность средства цепных оснований анализа фактических переменных затрат от плановых?
52. Какие виды отклонений рассчитываются по производственным затратам?
53. Перечислить виды отклонений по расходам реализации и обращения.
54. Назовите основные виды отклонений по выручке от реализации.
55. Перечислить основные требования, что необходимо учитывать при создании службы контроллинга на предприятии.
56. Назовите возможные варианты создания службы контроллинга и ее место в организационной структуре предприятия.
57. Назовите основные варианты контроллинга на предприятии.
58. Перечислить основные требования к контроллеру-специалиста по информационным потокам.
59. Определить понятие "информационные потоки" и "система информационных потоков".
60. Назовите основные требования, которые подаются к информации, которая накапливается в контроллинга.
61. Перечислить основные группы факторов, определяющих сопротивление при внедрении контроллинга.
62. Опишите последовательность работ по внедрению методики контроллинга и создание соответствующей информационной системы.
63. Определить основные цели диагностики финансово-хозяйственного состояния предприятия.
64. Сформулируйте основные задачи, решаемые при проведении диагностики финансово-хозяйственного состояния предприятия.
65. Определить роль диагностики финансово-хозяйственной деятельности.
66. Перечислить основные учетные источники информации для экспертной диагностики.
67. Определить внеучетные источники информации для диагностики.
68. Перечислить методы стратегической диагностики предприятия.
69. Проведите характеристику методов диагностики стратегии предприятия.

## 5.2. Темы письменных работ

Тестовые задания:

Дайте один правильный ответ

1. В какую из моделей контроллинга входит раздел «информационные технологии»?
  - a) немецкую;
  - b) американскую;
  - c) правильный ответ а и b.
2. К числу приоритетных задач в контроллинге были отнесены (назовите один неправильный ответ)?
  - a) создание системы управленческого учета;
  - b) разработка системы стратегического и оперативного планирования;
  - c) налоговое планирование;
  - d) внедрение инструмента бюджетирования.
3. Традиционно все концепции контроллинга принято делить на три группы. Какая из концепций в последние годы уже не имеет своих сторонников?
  - a) концепция контроллинга, ориентированная на управление с акцентом на координацию, или планирование и контроль;
  - b) контроллинг понимается как функция, интегрированная в систему бухгалтерского учета;
  - c) концепция контроллинга, основанная на приоритетной ориентации контроллинга на обеспечение служб менеджмента информацией, необходимой для принятия решения.
4. Систематизировав все токи зрения на определение понятия контроллинга можно говорить о наиболее часто встречающихся двух точках зрения: (назовите один неправильный ответ)
  - a) контроллинг – это концепция учета затрат;
  - b) контроллинг – это концепция управления (или менеджмента);
  - c) контроллинг – это система управления.
5. Основная цель контроллинга –
  - a) «управление управлением»;
  - b) ориентация управленческого процесса на достижение всех целей, стоящих перед предприятием;
  - c) получение прибыли.
6. Причиной появления контроллинга на современных предприятиях не является
  - a) увеличение нестабильности внешней среды;
  - b) информационный бум и недостаточно существенная информация;
  - c) отсутствие планирования деятельности.

7. Достижение основной цели контроллинга обеспечивается выполнением функций: (назовите один неправильный ответ)
- координации управленческой деятельности по достижении целей предприятия;
  - информационная и консультационная поддержка принятия управленческих решений;
  - создание и обеспечение функционирования общей информационной системы управления предприятием;
  - обеспечение рациональности управленческого процесса;
  - завоевание доли рынка.
8. К задачам контроллинга в сфере учета относятся: (назовите один неправильный ответ)
- создание системы сбора и обработки информации, существенной для принятия управленческих решений на разных уровнях руководства;
  - разработка и поддержание системы внутреннего учета информации о протекании технологических процессов;
  - подбор или разработка методов учета, а также критериев для оценки деятельности предприятия в целом и его отдельных подразделений;
  - выбор методов обработки информации для обеспечения руководства предприятия аналитической информацией.
9. Роль контроллинга в процессе контроля и регулирования: (назовите один неправильный ответ)
- осуществляет сравнение плановых и фактических величин для измерения и оценки степени достижения цели;
  - устанавливает допустимые границы отклонений от плана;
  - консультации по выбору корректирующих мероприятий и управленческих решений;
  - выполняет анализ отклонений, распределяет их по причинам и вырабатывает предложения для уменьшения отклонений.
10. Кто определяет цели и задачи для оперативного контроллинга:
- руководство предприятия;
  - кому нужно, тот и определяет;
  - стратегический контроллинг;
  - тактический контроллинг.
11. Характерными отличиями стратегического контроллинга от оперативного не являются:
- стратегический контроллинг ориентирован на потенциал, а оперативный – на конкретный результат;
  - контроль предпосылок, успеха и результата имеет различное значение для обоих видов контроллинга;
  - в области стратегического контроллинга преобладает контроль со стороны отдела контроллинга, а в оперативном контроллинге – самоконтроль.
12. Целью оперативного контроллинга является:
- обеспечение прибыльности и ликвидности предприятия;
  - обеспечение выживаемости;
  - проведение антикризисной политики;
  - поддержание потенциала успеха.
13. Для достижения цели контроллинга в сфере планирования решаются задачи:
- формирование и развитие системы комплексного планирования;
  - разработка методов планирования;
  - разработка архитектуры информационной системы;
  - определение необходимой для планирования информации и путей ее получения;
  - разработка методов ведения, контроля за реализацией планов, определение места его проведения и объем.
14. Информация в системе контроллинга должна отвечать следующим требованиям: (назовите один неправильный ответ)
- достоверность;
  - полнота;
  - неповторимость;
  - своевременность.
15. Контрольные функции контроллинга включают: (назовите один неправильный ответ)
- контроль целей;
  - контроль отклонений фактических данных от плановых;
  - контроль рентабельности капитала;
  - бюджетный контроль.
16. Контроллинг и контроль это понятия:

- a) понятия тождественные;
- b) понятия не тождественные.
17. Текущий контроль включает в себя: (назовите один неправильный ответ)
- a) контроль и мониторинг внешней среды предприятия с целью выявления «слабых сигналов»;
- b) контроль планов;
- c) мониторинг внутренней среды с целью раннего обнаружения проблем.
18. По каким критериям можно классифицировать инструментарий контроллинга: (назовите один неправильный ответ)
- a) период действия;
- b) область применения
- c) правильный ответ а и b.
19. Основными инструментами финансового контроллинга не являются:
- a) анализ потоков платежей (КФ-анализ);
- b) ABC-анализ;
- c) финансовая «паутина»;
20. К инструментам контроллинга в области учета не относятся:
- a) отчеты о хозяйственной деятельности, в том числе сводные;
- b) учетные формы;
- c) показатели управленческого учета;
- d) карта бизнес-процессов;
- e) методы анализа отчетности.
21. Основными динамическими методами расчета эффективности инвестиций являются: (назовите один неправильный ответ)
- a) метод приведенной величины доходов;
- b) метод внутренней нормы доходности;
- c) расчет стоимости машино-часа;
- d) метод аннуитета;
- e) метод динамического срока окупаемости.
22. Функционально-стоимостный анализ основан на:
- a) субъективной оценке технических особенностей сравниваемых проектов, а это очень легко может привести к искаженному результату;
- b) инвестиционных расчетах для всего срока реализации инвестиционного проекта;
- c) инвестиционных расчетах позволяющих оценить отдельные инвестиционные проекты исходя из ожидаемого результата от их реализации за один период.
23. Баланс движения средств отличается от финансового плана, тем что:
- a) позволяет с помощью типовой расчетной схемы планировать конкретные платежи по осуществляемым сделкам и выполнять анализ отношений;
- b) может быть более подробным и ориентироваться на источники результата;
- c) учитывает происхождение средств и их использование.
24. К числу специфических методов, применяемых в контроллинге не относятся:
- a) ABC-анализ;
- b) анализ величины в точке безубыточности;
- c) метод расчета сумм покрытия;
- d) директ-костинг.
25. В структуру контроллинга не входит по определению раздел:
- a) установление целей;
- b) планирование;
- c) оперативный управленческий учет;
- d) система информационных потоков;
- e) бюджетирование
- f) мониторинг;
- g) контроль;
- h) анализ планов, результатов и отклонений;
- i) выработка рекомендаций для принятия управленческих решений;
26. Контролинг инвестиционных проектов имеет ряд особенностей:
- a) ориентирован на достижение стратегических целей;
- b) исполняется в проектах;
- c) не обеспечивает взаимодействие в достижении поставленных целей.
27. Основными традиционными критериями оценки инвестиционных проектов являются:
- a) окупаемость, рентабельность;

- b) дисконтирование денежных потоков;  
 c) индекс прибыльности.  
 28. При назначении ставки дисконтирования не учитываются разные методы:  
 a) ставка по надежным вкладам;  
 b) анализ сокращенного жизненного цикла;  
 c) ставка по надежным вкладам с поправкой на риск.

#### Практическое задание

1. Вы - руководитель отдела маркетинга. Анализируя результаты работы за прошедший год, Вы решили предложить руководству фирмы заказать новогодние подарки для своих клиентов, чтобы поздравить их и еще раз напомнить о фирме.

Анализ работы фирмы за прошедший год:

Кли-ент	Заказ, у.е.	Вероятно-сть нового заказа, %	Кли-ент	Заказ, у.е.	Вероятно-сть нового заказа, %
1	1500	5	10	80000	75
2	1200	5	11	85000	5
3	7000	15	12	1300	5
4	5200	15	13	18000	15
5	3400	5	14	1400	15
6	25000	10	15	1550	5
7	2800	5	16	1350	10
8	30000	75	17	100000	15
9	22000	75	18	31000	75
28	1370	5	29	1430	75

Исходя из анализа клиентов, сколько Вы порекомендуете заказать элитных подарков, сколько простых презентов и сколько недорогих поздравительных открыток с логотипом фирмы?

Проведите анализ клиентов методом ABC-анализа и XYZ-анализа, аргументируйте свои рекомендации.

2. Предприятию предстоит осуществить проект, имеющий значительный риск, ставка дисконтирования для которого должна составлять 22%.

Ожидаемые денежные потоки проекта без учета финансирования характеризуются следующими данными (млн. у.е.):

Год	0	1	2	3	4	5
Денежные потоки проекта	-100	25	35	40	55	45

Руководство предприятия имеет возможность взять льготный кредит на внедрение данного проекта с процентной ставкой 10%. Процентные выплаты по обычному и по льготному кредиту таковы:

по обычному – 15%, или 15 млн. у.е. в год.

по льготному - 10%, или 10 млн. у.е. в год.

Возможна экономия - 5%, или 5 млн. в год.

Проценты по льготному кредиту включаются в собственность, и это позволяет уменьшить налогооблагаемую прибыль.

Определить:

- приведенную стоимость денежных потоков;
- приведенную стоимость сэкономленных процентных платежей;
- приведенную стоимость сэкономленных налогов;
- скорректированную приведенную стоимость проекта.

б) критерии оценивания компетенций (результатов) по уровням освоения учебного материала: 1 – репродуктивный (освоение знаний, выполнение деятельности по образцу, инструкции или под руководством); 2 – продуктивный (планирование и самостоятельное выполнение деятельности, решение проблемных задач; применение умений в новых условиях); 3 – творческий (самостоятельное проектирование экспериментальной деятельности; оценка и самооценка инновационной деятельности);

в) критерии оценивания контрольных вопросов (в том числе, для самоподготовки) и/или заданий;

г) описание шкалы оценивания.

Темы рефератов:

1. GAP - анализ: какая методика применения?

2. SWOT - анализ: какая методика применения?
3. Модели бюджетирования;
4. Принципы контроллинга проектов;
5. Развитие бюджетирования в современной организации;
6. Основные виды организации контроллинга;
7. Мотивация в системе контроллинга.

Примерная тематика эссе и компьютерных презентаций:

1. Современная концепция контроллинга.
2. Задачи и функции контроллинга.
3. Сущность стратегического контроллинга.
4. Особенности оперативного контроллинга.
5. Инструменты анализа стратегической позиции предприятия Вы бы рекомендовали использовать.
6. Особенности реализации позиционного анализа компании.
7. Особенности реализации организационно-управленческого анализа.
8. Особенности реализации производственно-хозяйственного анализа.
9. GAP – анализ: какова методика применения?
10. SWOT- анализ: какова методика применения?
11. Основная идея и принципы сбалансированной системы показателей.
12. Дерево целей, дерево проблем: принципы составления и применения.
13. Сущность понятия «мониторинг».
14. Виды мониторинга и их характеристика относительно социальных систем.
15. Принципы проведения мониторинга.
16. Характерные отличия факторов, смешивающих действительные оценки.

### **5.3. Фонд оценочных средств**

Фонд оценочных средств дисциплины "Финансовое планирование и бюджетирование в организации" разработан в соответствии с локальным нормативным актом ФГБОУ ВО "ДОНАУИГС".

Фонд оценочных средств дисциплины "Финансовое планирование и бюджетирование в организации" в полном объеме представлен в виде приложения к данному РПД.

### **5.4. Перечень видов оценочных средств**

Фонд включает типовые ситуационные задания, задания в тестовой форме, темы эссе и компьютерных презентаций, вопросы к экзамену и зачету.

Фонд оценочных средств представлен в учебно-методическом комплексе дисциплины.

## **РАЗДЕЛ 6. СРЕДСТВА АДАПТАЦИИ ПРЕПОДАВАНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ К ПОТРЕБНОСТЯМ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ**

В случае необходимости, обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья (по заявлению обучающегося) могут предлагаться одни из следующих вариантов восприятия информации с учетом их индивидуальных психофизических особенностей:

1) с применением электронного обучения и дистанционных технологий.

2) с применением специального оборудования (техники) и программного обеспечения, имеющихся в ФГБОУ ВО "ДОНАУИГС".

В процессе обучения при необходимости для лиц с нарушениями зрения, слуха и опорно-двигательного аппарата предоставляются следующие условия:

- для лиц с нарушениями зрения: учебно-методические материалы в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; в форме аудиофайла (перевод учебных материалов в аудиоформат); индивидуальные задания и консультации.

- для лиц с нарушениями слуха: учебно-методические материалы в печатной форме; в форме электронного документа; видеоматериалы с субтитрами; индивидуальные консультации с привлечением сурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации.

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: учебно-методические материалы в печатной форме; в форме электронного документа; в форме аудиофайла; индивидуальные задания и консультации.

## **РАЗДЕЛ 7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО УСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (рекомендуемый режим и характер учебной работы, в том числе в части выполнения самостоятельной работы) – комплекс рекомендаций и разъяснений, позволяющий обучающимся оптимальным образом организовать процесс изучения как

теоретического учебного материала дисциплины, так и подготовки к семинарским, в том числе проводимым с использованием активных и интерактивных технологий обучения.

Используемые образовательные технологии

Активные формы обучения:

- деловые игры;
- защита рефератов, эссе, доклады;
- тестовые, ситуационные задания;

Информационное и учебно-методическое обеспечение дисциплины:

- конспект лекций;
- учебное пособие.

Аудиторные занятия по дисциплине «Контроллинг» проводятся в форме лекций и семинаров.

На лекционных занятиях, согласно плану дисциплины, студенту предлагается рассмотреть основные темы курса. Лекция должна быть записана студентом, однако, форма записи может быть любой (конспект, схематичное фиксирование материала, запись узловых моментов лекции, основных терминов и определений). Возможно выделение (подчеркивание, выделение разными цветами) важных понятий, положений. Это поможет студенту развить не только слуховую, но и зрительную память.

Не следует записывать все, многие факты, примеры, детали, раскрывающие тему лекции, можно дополнительно просмотреть в учебной литературе, рекомендуемой преподавателем.

Помимо внимательного прослушивания материала, без переключения на посторонние детали, студенту предлагается участвовать в диалоге с преподавателем, в ходе которого могут обсуждаться моменты, актуальные для его будущей практической деятельности; он может высказать свое мнение после сопоставления разных фактов и разнообразных точек зрения на них.

К числу важнейших умений, являющихся неотъемлемой частью успешного учебного процесса, относится умение работать с различными литературными источниками, содержание которых так или иначе связано с изучаемой дисциплиной.

Подготовку к любой теме курса рекомендуется начинать с изучения конспекта лекций. В лекциях дается систематизированное изложение материала, разъясняется смысл разных терминов в общественно-трудовых правоотношениях и сообщается об изменениях в подходах к изучению тех или иных проблем данного курса.

Методические указания по организации самостоятельной работы

Самостоятельная работа по дисциплине организована в следующих видах:

- поиск и обзор научных публикаций и электронных источников информации, подготовка заключения по обзору;
- конспектирование первоисточников и учебной литературы;
- анализ статистических и фактических материалов, составление выводов на основе проведенного анализа;
- анализ проблемных ситуаций;
- подготовка эссе и докладов выступлений на семинарских занятиях, на конференции;
- работа с вопросами для самопроверки и тестами.

Результаты самостоятельной работы контролируются преподавателем и учитываются при текущей аттестации студента. При этом проводятся: тестирование, экспресс-опрос на семинарских занятиях, проверка письменных работ.

Самостоятельная работа студентов, изучающих дисциплину «Контроллинг» включает в себя не только повторение пройденного материала по конспекту лекций, но и ознакомление с рекомендованной по каждой учебной теме учебной и научной литературой, подготовку рефератов, эссе и пр.

Реферат

Реферат должен содержать основные фактические сведения и выводы по рассматриваемому вопросу. Требования к оформлению: шрифт Times New Roman – 14; междустрочный интервал 1,5; первая строка - отступ – 1,25; выравнивание текста по ширине.

Содержание реферата обычно включает в себя:

- введение, в котором обосновывается актуальность выбранной темы;
- основную часть, раскрывающую тему через выделение в ней 3-4 аспектов, которые надо сформулировать как отдельные пункты;
- заключение, где подводятся итоги проделанной автором работы;
- список литературы, в котором должно быть не менее 8-10 наименований.

При написании реферата необходимо пользоваться учебниками, справочной литературой, а также обязательным является использование книг, статей из периодических изданий. Библиографический поиск следует начать со знакомства с литературой, рекомендованной к теме учебного курса. Объем реферата должен составлять 10-15 страниц. Содержание основной части реферата предполагает осмысленное и



логичное изложение главных положений и идей, содержащихся в изученной литературе. В тексте обязательны ссылки на первоисточники.

В заключении излагаются выводы, сделанные студентом в соответствии с целями и задачами, заявленными в исследовании.

Список использованной литературы и источников включает в себя реально использованную в ходе написания реферата литературу и должен быть оформлена согласно правилам библиографического описания.

Эссе – это форма научно-исследовательской работы, представляющая собой свободное изложение авторской позиции по научной проблеме. Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей. Написание эссе в процессе изучения дисциплины «Контроллинг» позволяет автору научиться четко и грамотно формулировать мысли, структурировать информацию, применять системность мышления, иллюстрировать понятия соответствующими примерами, аргументировать свои выводы; овладеть научным стилем речи.

Современное обучение невозможно представить без технологий мультимедиа, которая включает в себя совокупность компьютерных технологий, одновременно использующих несколько информационных сред: графику, текст, видео, фотографию, анимацию, звуковые эффекты, высококачественное звуковое сопровождение, то есть во всех известных сегодня формах. Одной из таких форм является устный доклад студента на определенную тематику, сопровождаемый мультимедийной компьютерной презентацией.

Компьютерная презентация - мультимедийный инструмент, используемый в ходе докладов или сообщений для повышения выразительности выступления, более убедительной и наглядной иллюстрации описываемых фактов и явлений. Компьютерная презентация создается в программе Microsoft Power Point.

Особое внимание при подготовке презентации необходимо уделить тому, что центром внимания во время презентации должен стать сам докладчик и его речь, а не надписи на слайдах, они играют вспомогательную роль. Если весь процесс работы над презентацией выстроить хронологически, то начинается он с четко разработанного план, далее переходит на стадию отбора содержания и создания презентации, затем наступает заключительный, но самый важный этап - непосредственное публичное выступление.

Студенту, опираясь на план выступления, необходимо определить около 10 главных идей, выводов по выбранной теме, которые следует донести до слушателей, и на основании них составить компьютерную презентацию. Дополнительная информация, если таковая имеет место быть, должна быть размещена в раздаточном материале или просто озвучена, но не включена в компьютерную презентацию.

Правило хорошей визуализации информации заключается в тезисе: «Схема, рисунок, график, таблица, текст». Именно в такой последовательности. Как только студентом сформулировано то, что он хочет донести до слушателей в каком-то конкретном слайде, необходимо подумать, как это представить в виде схемы? Не получается как схему - переходим к рисунку, затем к графику, затем к таблице.

Текст используется в презентациях, только если все предыдущие способы отображения информации не подходят.

Также для улучшения визуализации слайдов существует правило: «5 объектов на слайде». Это правило основано на закономерности обнаруженной американским ученым-психологом Джорджем Миллером. В результате опытов он обнаружил, что кратковременная память человека способна запоминать в среднем девять двоичных чисел, восемь десятичных чисел, семь букв алфавита и пять односложных слов — то есть человек способен одновременно помнить  $7 \pm 2$  элементов. Поэтому при размещении информации на слайде следует стараться, чтобы в сумме слайд содержал всего 5 элементов. Если не получается, то можно попробовать сгруппировать элементы так, чтобы визуально в схеме выделялось 5 блоков.

Компьютерная презентация должна состоять не более чем из 10-15 слайдов. Время на выступление составляет 15 минут.

Текст выступления должен быть оформлен в виде доклада и сдан в электронном виде вместе с компьютерной презентацией преподавателю.

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ»

Факультет государственной службы и управления  
Кафедра инновационного менеджмента и управления проектами

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

по дисциплине (модулю)

**«Финансовое планирование и бюджетирование в организации»**

Направление подготовки	38.03.04 Государственное и муниципальное управление
Профиль	Управление проектами
Квалификация	бакалавр
Форма обучения	очная

Донецк  
2023

Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «**Финансовое планирование и бюджетирование в организации**» для обучающихся 4 курса образовательной программы бакалавриата направления подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление (профиль «Управление проектами») очной формы обучения

Автор(ы),

разработчик(и):

доцент, канд. гос. упр., доцент Т.Н. Гладченко

\_\_\_\_\_  
должность, ученая степень, ученое звание, инициалы и фамилия

ФОС рассмотрен на заседании  
кафедры

Инновационного менеджмента и управления проектами  
\_\_\_\_\_  
*наименование кафедры*

Протокол заседания кафедры от

18.04.2023

11

\_\_\_\_\_  
дата

Заведующий кафедрой

  
\_\_\_\_\_  
(подпись)

Е.Л. Морозов  
(инициалы, фамилия)

**РАЗДЕЛ 1.**  
**ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**  
**по дисциплине (модулю) «Финансовое планирование и бюджетирование в организации»**

**1.1. Основные сведения о дисциплине (модулю)**

Таблица 1

Характеристика дисциплины (модуля)

Образовательная программа	бакалавриата
Направление подготовки	38.03.04 Государственное и муниципальное управление
Профиль	<b>Управление проектами</b>
Количество разделов учебной дисциплины	2
Часть образовательной программы	Часть учебного плана, формируемая участниками образовательных отношений
Формы текущего контроля	Устный опрос, выполнение ситуационных и практических заданий, решение задач, подготовка эссе (рефератов), контроль знаний по разделам в форме выполнения тестовых заданий
<i>Показатели</i>	Очная форма обучения
Количество зачетных единиц (кредитов)	4
Семестр	5
<b>Общая трудоемкость (академ. часов)</b>	108
<b>Аудиторная контактная работа:</b>	74
Лекционные занятия	36
Семинарские занятия	36
Консультации	2
<b>Самостоятельная работа</b>	34
<b>Контроль</b>	36
<i>Форма промежуточной аттестации</i>	экзамен

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

Таблица 2

Перечень компетенций и их элементов

Компетенция	Индикатор компетенции и его формулировка	Элементы индикатора компетенции	Индекс элемента
<i>ОПК-:6.1</i> Демонстрирует способность использования в профессиональной деятельности технологий	<i>ОПК-6.2:</i> Демонстрирует способность использования в профессиональной деятельности технологий управления	<b>Знать:</b>	
		- основы технологий управления государственным и муниципальным имуществом;	ОПК-6.1, 3-1
		- современные технологии управления государственным и муниципальным имуществом;	ОПК-6.1, 3-2
		- современные подходы и технологии управления государственным и муниципальным имуществом.	ОПК-6.1, 3-3

Компетенция	Индикатор компетенции и его формулировка	Элементы индикатора компетенции	Индекс элемента
	<i>государственным и муниципальным имуществом</i>	<b>Уметь:</b>	
		- использовать технологии управления государственным и муниципальным имуществом;	ОПК-6.1, У-1
		- участвовать в использовании технологий управления государственным и муниципальным имуществом;	ОПК-6.1, У-2
		- участвовать в использовании современных подходов и технологий управления государственным и муниципальным имуществом.	ОПК-6.1, У-3
		<b>Владеть:</b>	
		- навыками использования технологий управления государственным и муниципальным имуществом;	ОПК-6.1, В-1
		- навыками организации процесса использования современных технологий управления государственным и муниципальным имуществом;	ОПК-6.1, В-2
		- навыками организации процесса использования современных подходов и технологий управления государственным и муниципальным имуществом.	ОПК-6.1, В-3
<i>УК-10.4 Анализирует регуляторное влияние государства, подготовку проектов нормативных правовых актов</i>	<i>УК-10.7: Принимает обоснованные экономические решения по вопросам финансового планирования и бюджетирования организации</i>	<b>Знать:</b>	
		- основы принятия обоснованных экономических решений по вопросам финансового планирования и бюджетирования организации;	УК-10.4, З-1
		- технологии принятия обоснованных экономических решений по вопросам финансового планирования и бюджетирования организации;	УК-10.4, З-2
		- современные подходы и технологии принятия обоснованных экономических решений по вопросам финансового планирования и бюджетирования организации.	УК-10.4, З-3
		<b>Уметь:</b>	
		- участвовать в принятии обоснованных экономических решений по вопросам финансового планирования и бюджетирования организации;	УК-10.4, У-1
		- использовать технологии принятия обоснованных экономических решений по вопросам финансового планирования и бюджетирования организации;	УК-10.4, У-2
		- использовать современные подходы и технологии принятия обоснованных экономических решений по вопросам финансового планирования и бюджетирования организации.	УК-10.4, У-3
		<b>Владеть:</b>	
		- навыками принятия обоснованных экономических решений по вопросам финансового планирования и бюджетирования организации;	УК-10.4, В-1
		- навыками использования технологии принятия обоснованных экономических решений по вопросам финансового планирования и бюджетирования организации;	УК-10.4, В-2
- навыками использования современных подходов и технологий принятия обоснованных экономических решений по вопросам финансового планирования и бюджетирования организации.	УК-10.4, В-3		

Таблица 3

Этапы формирования компетенций в процессе освоения основной образовательной программы

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины	Этапы формирования компетенций (номер семестра)	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства*
<b>Раздел 1. Концептуальные положения финансового планирования</b>				
1.	Тема 1.1. Теоретические основы финансового планирования в организации	5	ОПК-6.1 УК-10.4	Устный опрос, выполнение ситуационных и практических заданий
2.	Тема 1.2. Структура и содержательная характеристика разделов контроллинга			Устный опрос, выполнение ситуационных и практических заданий
3.	Тема 1.3. Планирование и мониторинг			Устный опрос, выполнение ситуационных и практических заданий
4.	Тема 1.4. Организационно-методические основы создания финансовой службы на предприятии			Устный опрос, выполнение ситуационных и практических заданий, контроль знаний по разделу 1 (тестовые задания)
<b>Раздел 2. Современные инструменты управленческого учета</b>				
5.	Тема 2.1. Классификация объектов управленческого учета	5	ОПК-6.1 УК-10.4	Устный опрос, выполнение ситуационных и практических заданий
6.	Тема 2.2. Управленческий учет			Устный опрос, выполнение ситуационных и практических заданий, контроль знаний по разделу 2 (тестовые задания)
<b>Раздел 3. Современные инструменты бюджетирования</b>				
7.	Тема 3.1. Разработка бюджетов (бюджетирование) как инструмент контроллинга	5	ОПК-6.1 УК-10.4	Устный опрос, выполнение ситуационных и практических заданий
8.	Тема 3.2. Методы анализа отклонений фактических результатов от плановых			Устный опрос, выполнение ситуационных и практических заданий, контроль знаний по разделу 3 (тестовые задания)

**РАЗДЕЛ 2.**  
**ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)**  
**«Финансовое планирование и бюджетирование в организации»**

Текущий контроль знаний используется для оперативного и регулярного управления учебной деятельностью (в том числе самостоятельной работой) обучающихся.

В условиях балльно-рейтинговой системы контроля результаты текущего оценивания обучающегося используются как показатель его текущего рейтинга. Текущий контроль успеваемости осуществляется в течение семестра, в ходе повседневной учебной работы по индивидуальной инициативе преподавателя. Данный вид контроля стимулирует у обучающегося стремление к систематической самостоятельной работе по изучению дисциплины (модуля).

Таблица 2.1

**Распределение баллов по видам учебной деятельности**  
**(балльно-рейтинговая система)**

Наименование Раздела/Темы	Вид задания						
	ЛЗ	ПЗ / СЗ			Всего за тему	КЗР (ТЗ)	ИЗ
		УО	СЗ	ПЗ			
Р.1. Т.1.1		2	2	4	8	10	5
Р.1. Т.1.2		2	2	4	8		
Р.1. Т.1.3		2	2	4	8		
Р.1. Т.1.4		2	2	4	8		
Р.2. Т.2.1		2	2	4	8	10	
Р.2. Т.2.2		2	2	4	8		
Р.3. Т.3.1		2	3	4	9	10	
Р.3. Т.3.2		2	2	4	8		
<b>Итого: 100б</b>	<b>0</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>32</b>	<b>65</b>	<b>30</b>	<b>5</b>

ЛЗ – лекционное занятие;

УО – устный опрос;

ТЗ – тестовое задание;

РЗ – ситуационное или практическое задание;

ПЗ – практическое занятие;

СЗ – семинарское занятие;

КЗР – контроль знаний по Разделу;

ИЗ (Э) – индивидуальное задание (эссе, компьютерная презентация).

**2.1. Рекомендации по оцениванию устных ответов обучающихся**

С целью контроля и подготовки обучающихся к изучению новой темы вначале каждой практической занятия преподавателем проводится индивидуальный или фронтальный устный опрос по выполненным заданиям предыдущей темы.

*Критерии оценки:*

Оценка «отлично» ставится, если обучающийся:

- 1) полно и аргументировано отвечает по содержанию вопроса;
- 2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры;
- 3) излагает материал последовательно и правильно, с соблюдением исторической и хронологической последовательности;

Оценка «хорошо» – ставится, если обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает одна-две ошибки, которые сам же исправляет.

Оценка «удовлетворительно» – ставится, если обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, но:

1) излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил;

2) не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры;

3) излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.

## ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПОДГОТОВКИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

<i>Контролируемые разделы (темы) дисциплины (модуля)</i>	<i>Вопросы для подготовки к индивидуальному / фронтальному устному / письменному опросу по темам дисциплины (модуля)</i>
<b>Раздел 1. Концептуальные положения финансового планирования</b>	
Тема 1.1. Теоретические основы финансового планирования в организации	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сущность контроллинга, его основная цель.</li> <li>2. Основные функции контроллинга.</li> <li>3. Причины возникновения контроллинга.</li> <li>4. Основные концепции контроллинга, сущность и его основные задачи в рамках каждой концепции.</li> <li>5. Роль контроллинга в процессе управления.</li> <li>6. Перечислите фазы стратегического планирования.</li> <li>7. Назовите главные задачи оперативного контроллинга.</li> <li>8. Дайте краткую характеристику задач стратегического контроллинга.</li> <li>9. Фазы стратегического контроллинга и их содержательная характеристика.</li> <li>10. Характерные особенности системы стратегического информационного обеспечения.</li> <li>11. Характерные отличия стратегического и оперативного контроллинга.</li> </ol>
Тема 1.2. Структура и содержательная характеристика разделов контроллинга	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Структура разделов контроллинга.</li> <li>2. Содержательная характеристика разделов контроллинга.</li> <li>3. Перечислите контрольные функции предварительного контроля.</li> <li>4. Сущность функций текущего и заключительного контроля.</li> <li>5. Сформулируйте основную задачу контроллинга.</li> <li>6. Задачи и основные инструменты контроллинга маркетинга.</li> <li>7. Инструменты контроллинга обеспечения ресурсами.</li> <li>8. Инструменты контроллинга материальных потоков.</li> <li>9. Перечислите основные инструменты контроллинга инвестиций.</li> <li>10. Назовите инструменты финансового контроллинга.</li> <li>11. Определите основные организационные формы управления проектами.</li> <li>12. Перечислите основные задачи контроллинга инвестиций.</li> <li>13. Определите особенности контроллинга инвестиционных проектов.</li> <li>14. Определите этапы создания системы контроллинга инвестиций.</li> <li>15. Проведите классификацию оценки инвестиционных проектов по способу учета фактора времени.</li> <li>16. Перечислите основные достоинства и недостатки критерия окупаемости.</li> <li>17. Отметьте достоинства и недостатки критерия рентабельности.</li> <li>18. Объясните сущность дисконтирования и его важнейшие критерии.</li> <li>19. В чем заключается преимущество критериев дисконтирования?</li> </ol>



<i>Контролируемые разделы (темы) дисциплины (модуля)</i>	<i>Вопросы для подготовки к индивидуальному / фронтальному устному / письменному опросу по темам дисциплины (модуля)</i>
	<p>20. Назовите недостатки критериев дисконтирования.</p> <p>21. Перечислите подходы к определению ставки дисконтирования.</p> <p>22. В чем состоят основные преимущества комбинации ставки дисконтирования с поправкой на риск и стоимость долга?</p> <p>23. Изложите основные недостатки скорректированной приведенной стоимости.</p> <p>24. Назовите методы анализа инвестиционных проектов в условиях риска и неопределенности.</p> <p>25. Охарактеризуйте методики формирования инвестиционных портфелей.</p> <p>26. Основные тенденции в применении нефинансовой отчетности в России.</p> <p>27. Охарактеризуйте основные этапы формирования нефинансовой отчетности компании.</p>
<p>Тема 1.3. Планирование и мониторинг</p>	<p>1. Раскройте сущность понятия «мониторинг».</p> <p>2. Дайте характеристику основных особенностей объектов мониторинга.</p> <p>3. Определите виды мониторинга.</p> <p>4. Дайте краткую характеристику видов мониторинга относительно социальных систем в зависимости от его целей.</p> <p>5. В чем состоят принципы проведения мониторинга?</p> <p>6. Объясните характерные особенности факторов, смещающих действительные оценки.</p> <p>7. Назовите основные этапы проведения мониторинга.</p> <p>8. Дайте краткую характеристику количественных методов исследования.</p> <p>9. Охарактеризуйте качественные методы исследования.</p>
<p>Тема 1.4. Организационно-методические основы создания финансовой службы на предприятии</p>	<p>1. Перечислите основные требования, которые необходимо учитывать при создании службы контроллинга на предприятии.</p> <p>2. Назовите возможные варианты создания службы контроллинга и ее место в организационной структуре предприятия.</p> <p>3. Назовите основные варианты службы контроллинга на предприятии.</p> <p>4. Перечислите основные требования к контроллеру-специалисту по информационным потокам.</p> <p>5. Определите понятия «информационные потоки» и «система информационных потоков».</p> <p>6. Назовите основные требования к информации, накапливаемой в контроллинге.</p> <p>7. Перечислите основные группы факторов, определяющих сопротивление при внедрении контроллинга.</p> <p>8. Опишите последовательность работ по внедрению методики контроллинга и созданию соответствующей информационной системы.</p> <p>9. Охарактеризуйте современные подходы к принятию решений, с акцентом на условия неопределенности.</p>
<b>Раздел 2. Управление изменениями</b>	
<p>Тема 2.1. Управляемые изменения в разных типах организаций: теоретические подходы</p>	<p>1. Определите релевантные, безвозвратные и вмененные затраты.</p> <p>2. Определите цель классификации затрат, относительно поставленных задач.</p> <p>3. Категории затрат по способам классификации.</p> <p>4. Определение постоянных и переменных затрат, методы управления ими.</p> <p>5. Охарактеризуйте методы выявления зависимости затрат от объема выпуска.</p> <p>6. Проведите основную классификацию затрат по степени</p>

<i>Контролируемые разделы (темы) дисциплины (модуля)</i>	<i>Вопросы для подготовки к индивидуальному / фронтальному устному / письменному опросу по темам дисциплины (модуля)</i>
	регулируемости. 7. Условия степени регулируемости затрат. 8. Классификация центров ответственности. 9. Назовите основные принципы выделения центров ответственности на предприятии.
Тема 2.2. Технологии и программы управления изменениями	1. Проведите сравнение между управленческим и финансовым учетом. 2. Сформулируйте и объясните основную задачу управленческого учета. 3. Классификация методов учета затрат, используемых в системе контроллинга. 4. Охарактеризуйте каждый из этапов внедрения управленческого учета на предприятии
<b>Раздел 3. Современные инструменты бюджетирования</b>	
Тема 3.1. Разработка бюджетов (бюджетирование) как инструмент контроллинга	1. Объясните сущность бюджета. 2. Охарактеризуйте этапы разработки бюджетов. 3. Определите основные виды бюджетов, их структуру. 4. Проведите классификацию бюджетов в зависимости от подходов к их разработке. 5. Дайте характеристику гибкого бюджета и сферу его применения. 6. Фиксированные бюджеты и их разновидности. 7. Бюджетирование «с нуля», процедура его формирования. 8. Перечислите достоинства бюджетирования. 9. Определите недостатки бюджетирования и его «подводные камни». 10. Перечислите основные принципы составления бюджета.
Тема 3.2. Методы анализа отклонений фактических результатов от плановых	1. Определите виды отклонений, используемых в контроллинге. 2. Определите критерии оценки отклонений. 3. Изложите сущность метода ценных подстановок анализа фактических переменных затрат от плановых. 4. Какие виды отклонений рассчитываются по производственным затратам? 5. Перечислите виды отклонений по издержкам реализации и обращения. 6. Назовите основные виды отклонений по выручке от реализации.

## **2.2. Рекомендации по оцениванию результатов тестирования обучающихся**

В завершении изучения каждого раздела дисциплины (модуля) может проводиться тестирование (контроль знаний по разделу, рубежный контроль).

Критерии оценивания. Уровень выполнения текущих тестовых заданий оценивается в баллах. Максимальное количество баллов по тестовым заданиям определяется преподавателям и представлено в таблице 2.1.

Тестовые задания представлены в виде оценочных средств и в полном объеме представлены в банке тестовых заданий в электронном виде. В фонде оценочных средств представлены типовые тестовые задания, разработанные для изучения дисциплины «Финансовое планирование и бюджетирование в организации».

## **ТИПОВЫЕ ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ**

### **Тестовые задания к темам раздела 1**

*Выберите один правильный вариант ответа*

- 1. В какую из моделей контроллинга входит раздел «информационные технологии»?**
- a) немецкую;
  - b) американскую;
  - c) правильный ответ а и б.
- 2. К числу приоритетных задач в контроллинге были отнесены (назовите один неправильный ответ)?**
- a) создание системы управленческого учета;
  - b) разработка системы стратегического и оперативного планирования;
  - c) налоговое планирование;
  - d) внедрение инструмента бюджетирования.
- 3. Традиционно все концепции контроллинга принято делить на три группы. Какая из концепций в последние годы уже не имеет своих сторонников?**
- a) концепция контроллинга, ориентированная на управление с акцентом на координацию, или планирование и контроль;
  - b) контроллинг понимается как функция, интегрированная в систему бухгалтерского учета;
  - c) концепция контроллинга, основанная на приоритетной ориентации контроллинга на обеспечение служб менеджмента информацией, необходимой для принятия решения.
- 4. Систематизировав все токи зрения на определение понятия контроллинга можно говорить о наиболее часто встречающихся двух точках зрения: (назовите один неправильный ответ)**
- a) контроллинг – это концепция учета затрат;
  - b) контроллинг – это концепция управления (или менеджмента);
  - c) контроллинг – это система управления.
- 5. Основная цель контроллинга –**
- a) «управление управлением»;
  - b) ориентация управленческого процесса на достижение всех целей, стоящих перед предприятием;
  - c) получение прибыли.
- 6. Причиной появления контроллинга на современных предприятиях не является**
- a) увеличение нестабильности внешней среды;
  - b) информационный бум и недостаточно существенная информация;
  - c) отсутствие планирования деятельности.
- 7. Достижение основной цели контроллинга обеспечивается выполнением функций: (назовите один неправильный ответ)**
- a) координации управленческой деятельности по достижении целей предприятия;
  - b) информационная и консультационная поддержка принятия управленческих решений;
  - c) создание и обеспечение функционирования общей информационной системы управления предприятием;
  - d) обеспечение рациональности управленческого процесса;
  - e) завоевание доли рынка.
- 8. К задачам контроллинга в сфере учета относятся: (назовите один неправильный ответ)**
- a) создание системы сбора и обработки информации, существенной для принятия управленческих решений на разных уровнях руководства;
  - b) разработка и поддержание системы внутреннего учета информации о протекании технологических процессов;
  - c) подбор или разработка методов учета, а также критериев для оценки деятельности предприятия в целом и его отдельных подразделений;
  - d) выбор методов обработки информации для обеспечения руководства предприятия аналитической информацией.

**9. Роль контроллинга в процессе контроля и регулирования: (назовите один неправильный ответ)**

- a) осуществляет сравнение плановых и фактических величин для измерения и оценки степени достижения цели;
- b) устанавливает допустимые границы отклонений от плана;
- c) консультации по выбору корректирующих мероприятий и управленческих решений;
- d) выполняет анализ отклонений, распределяет их по причинам и выработывает предложения для уменьшения отклонений.

**10. Кто определяет цели и задачи для оперативного контроллинга:**

- a) руководство предприятия;
- b) кому нужно, тот и определяет;
- c) стратегический контроллинг;
- d) тактический контроллинг.

**11. Характерными отличиями стратегического контроллинга от оперативного не являются:**

- a) стратегический контроллинг ориентирован на потенциал, а оперативный – на конкретный результат;
- b) контроль предпосылок, успеха и результата имеет различное значение для обоих видов контроллинга;
- c) в области стратегического контроллинга преобладает контроль со стороны отдела контроллинга, а в оперативном контроллинге – самоконтроль.

**12. Целью оперативного контроллинга является:**

- a) обеспечение прибыльности и ликвидности предприятия;
- b) обеспечение выживаемости;
- c) проведение антикризисной политики;
- d) поддержание потенциала успеха.

**13. Для достижения цели контроллинга в сфере планирования решаются задачи:**

- a) формирование и развитие системы комплексного планирования;
- b) разработка методов планирования;
- c) разработка архитектуры информационной системы;
- d) определение необходимой для планирования информации и путей ее получения;
- e) разработка методов ведения, контроля за реализацией планов, определение места его проведения и объем.

**14. Информация в системе контроллинга должна отвечать следующим требованиям: (назовите один неправильный ответ)**

- a) достоверность;
- b) полнота;
- c) неповторимость;
- d) своевременность.

**15. Контрольные функции контроллинга включают: (назовите один неправильный ответ)**

- a) контроль целей;
- b) контроль отклонений фактических данных от плановых;
- c) контроль рентабельности капитала;
- d) бюджетный контроль.

**16. Контроллинг и контроль это понятия:**

- a) понятия тождественные;
- b) понятия не тождественные.

**17. Текущий контроль включает в себя: (назовите один неправильный ответ)**

- a) контроль и мониторинг внешней среды предприятия с целью выявления «слабых сигналов»;
- b) контроль планов;

с) мониторинг внутренней среды с целью раннего обнаружения проблем.

**18. По каким критериям можно классифицировать инструментарий контроллинга: (назовите один неправильный ответ)**

- a) период действия;
- b) область применения
- c) правильный ответ а и b.

**19. Основными инструментами финансового контроллинга не являются:**

- a) анализ потоков платежей (КФ-анализ);
- b) ABC-анализ;
- c) финансовая «паутина»;

**20. К инструментам контроллинга в области учета не относятся:**

- a) отчеты о хозяйственной деятельности, в том числе сводные;
- b) учетные формы;
- c) показатели управленческого учета;
- d) карта бизнес-процессов;
- e) методы анализа отчетности.

**21. Основными динамическими методами расчета эффективности инвестиций являются: (назовите один неправильный ответ)**

- a) метод приведенной величины доходов;
- b) метод внутренней нормы доходности;
- c) расчет стоимости машино-часа;
- d) метод аннуитета;
- e) метод динамического срока окупаемости.

**22. Функционально-стоимостный анализ основан на:**

- a) субъективной оценке технических особенностей сравниваемых проектов, а это очень легко может привести к искаженному результату;
- b) инвестиционных расчетах для всего срока реализации инвестиционного проекта;
- c) инвестиционных расчетах позволяющих оценить отдельные инвестиционные проекты исходя из ожидаемого результата от их реализации за один период.

**23. Баланс движения средств отличается от финансового плана, тем что:**

- a) позволяет с помощью типовой расчетной схемы планировать конкретные платежи по осуществляемым сделкам и выполнять анализ отношений;
- b) может быть более подробным и ориентироваться на источники результата;
- c) учитывает происхождение средств и их использование.

**24. К числу специфических методов, применяемых в контроллинге не относятся:**

- a) ABC-анализ;
- b) анализ величины в точке безубыточности;
- c) метод расчета сумм покрытия;
- d) директ-костинг.

**25. В структуру контроллинга не входит по определению раздел:**

- a) установление целей;
- b) планирование;
- c) оперативный управленческий учет;
- d) система информационных потоков;
- e) бюджетирование
- f) мониторинг;
- g) контроль;
- h) анализ планов, результатов и отклонений;
- i) выработка рекомендаций для принятия управленческих решений;

**26. Контроллинг инвестиционных проектов имеет ряд особенностей:**

- a) ориентирован на достижение стратегических целей;
- b) исполняется в проектах;

с) не обеспечивает взаимодействие в достижении поставленных целей.

**27. Основными традиционными критериями оценки инвестиционных проектов являются:**

- a) окупаемость, рентабельность;
- b) дисконтирование денежных потоков;
- c) индекс прибыльности.

**28. При назначении ставки дисконтирования не учитываются разные методы:**

- a) ставка по надежным вкладам;
- b) анализ сокращенного жизненного цикла;
- c) ставка по надежным вкладам с поправкой на риск.

### **Тестовые задания к темам раздела 2-3**

*Выберите один правильный вариант ответа*

**1. К существенным (значимым) затратам в производстве не относятся:**

- a) затраты прошлого периода;
- b) постоянные и переменные затраты;
- c) упущенная выгода.

**2. Затраты по степени влияния на них классифицируются:**

- a) полностью регулируемые;
- b) слабо регулируемые;
- c) частично регулируемые;
- d) независимые.

**3. Затраты по динамике относительно объема выпуска классифицируются:**

- a) смешанные;
- b) прямые;
- c) косвенные.

**4. К основным методам выявления зависимости от объема производства не относится:**

- a) инженерный метод;
- b) SWOT – анализ;
- c) метод наименьших квадратов

**5. Основными принципами выделения центров ответственности используют: (назовите один неправильный ответ)**

- a) функциональный;
- b) территориальный;
- c) затратный;
- d) в соответствии орг.структуре и структуре затрат.

**6 К текущему бюджету относится:**

- a) прогнозный баланс;
- b) план капиталовложений;
- c) бюджет реализации.

**7. Финансовым планам относится: (назовите один неправильный ответ)**

- a) план денежных потоков;
- b) бюджет затрат на оплату труда;
- c) прогнозный баланс.

**8 Фиксированный бюджет отличается от гибкого, тем что:**

- a) не изменяется в зависимости от деловой активности;
- b) показывает размеры затрат и результаты при различном объеме деятельности;
- c) потому, что в нем указывается ставка переменных затрат на единицу продукции.

**9 Измерители, используемые в финансовом учете:**

- a) денежные и натуральные единицы;

- b) денежные единицы;
- c) натуральные единицы.

**10 Обязательность управленческого учета:**

- a) требуется по законодательству;
- b) применяется по решению руководства предприятия;
- c) применяется по решению руководства предприятия, в связи с требованиями законодательства.

**11. К действующим системам управленческого учета не относятся:**

- a) финансовый учет;
- b) учет по полной себестоимости;
- c) учет фактической себестоимости;
- d) учет по нормативной себестоимости.

**12. Основными критериями оценки отклонений в системе контроллинга используются: (назовите один неправильный ответ)**

- a) критерий на допустимость интервала;
- b) критерий влияния на издержки;
- c) оценка отклонений по влиянию на доход.

**13. К основным составляющим структуры систем бюджетов на предприятии относятся: (назовите один неправильный ответ)**

- a) финансовый план;
- b) операционный бюджет;
- c) баланс предприятия.

**14. Самым сложным видом фиксированных бюджетов является:**

- a) бюджетирование «с нуля»;
- b) гибкий бюджет;
- c) бюджет от достигнутого.

**15. Основным достоинством бюджетирования можно назвать:**

- a) позитивное влияние на мотивацию морального настроения коллектива;
- b) сложность и дороговизна процесса бюджетирования;
- c) потребность в высоких показателях для составления бюджета.

**16. Для факторного анализа отклонений используется метод отклонений фактических затрат от плановых:**

- a) метод постоянных затрат;
- b) метод цепных подстановок;
- c) метод наименьших квадратов.

**17. Контроллинг инвестиционных проектов имеет ряд особенностей:**

- d) ориентирован на достижение стратегических целей;
- e) исполняется в проектах;
- f) не обеспечивает взаимодействие в достижении поставленных целей.

**18. Основными традиционными критериями оценки инвестиционных проектов являются:**

- d) окупаемость, рентабельность;
- e) дисконтирование денежных потоков;
- f) индекс прибыльности.

**19. При назначении ставки дисконтирования не учитываются разные методы:**

- d) ставка по надежным вкладам;
- e) анализ сокращенного жизненного цикла;
- f) ставка по надежным вкладам с поправкой на риск.

**20. При создании службы контроллинга и определении ее места в организационной структуре предприятия руководствуются основными требованиями: (назовите один неправильный ответ)**

- a) не обязательна возможность получения информации с разных структурных подразделений;
- b) обязательна возможность быстро предоставлять информацию руководству предприятия;
- c) независимость службы контроллинга.

21. При создании службы контроллинга учитывается, что она подчиняется:

- a) главному бухгалтеру;
- b) первому руководителю;
- c) директору по маркетингу;
- d) директору по производству.

22. Основные преимущества критериев дисконтирования: (назовите один неправильный ответ)

- a) учитывается альтернативная стоимость используемых ресурсов;
- b) в расчет принимаются реальные денежные потоки, а не условные бухгалтерские величины, т.е. оценка инвестиционных проектов проводится с позиции инвестора и не зависит от учетной политики;
- c) повышение акционерной стоимости предприятия
- d) оценка инвестиционных проектов производится исходя из цели обеспечения благосостояния собственника предприятия - акционера.

23. Этапы внедрения контроллинга на предприятии: (назовите один неправильный ответ)

- a) целеполагание;
- b) внедрение на предприятии управленческого учета и отчетности;
- c) внедрение процедур планирования;
- d) внедрение на предприятии бюджетирования;
- e) внедрение процедур и механизмов контроля.

24. Решение в зависимости от уровня определенности в окружающей среде классифицируются: (назовите один неправильный ответ)

- a) ситуация определенности;
- b) ситуация успеха;
- c) ситуация риска;
- d) ситуация неопределенности.

25. Процесс принятия решений подразделяется на следующие стадии: (назовите один неправильный ответ)

- a) восприятие;
- b) осознание;
- c) формирование концепции;
- d) преобразование концепции.

### 2.3 Рекомендации по оцениванию результатов ситуационных и практических заданий

Максимальное количество баллов	Правильность (ошибочность) решения
Отлично	Полные верные ответы. В логичном рассуждении при ответах нет ошибок, задание полностью выполнено. Получены правильные ответы, ясно прописанные во всех строках заданий и таблиц
Хорошо	Верные ответы, но имеются небольшие неточности, в целом не влияющие на последовательность событий, такие как небольшие пропуски, не связанные с основным содержанием изложения. Задание оформлено не вполне аккуратно, но это не мешает пониманию вопроса
Удовлетворительно	Ответы в целом верные. В работе присутствуют незначительная хронологическая или историческая ошибки, механическая ошибка или



Максимальное количество баллов	Правильность (ошибочность) решения
	описка, несколько искажившие логическую последовательность ответа
	Допущены более трех ошибок в логическом рассуждении, последовательности событий и установлении дат. При объяснении исторических событий и явлений указаны не все существенные факты
Неудовлетворительно	Ответы неверные или отсутствуют

## ТИПОВЫЕ СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ

### Ситуационное задание тема 2.1.

Разместите в матрице затрат следующие затраты компании производителя обуви:

- сырье, энергозатраты на работу оборудования, энергозатраты на тепло, зарплата директора, зарплата торгового персонала, комиссионный торговый персонал, затраты на содержание социальных активов, амортизация станка, что производит обувь, амортизация станка, что упаковывает продукцию, отправка продукции клиентам, аренда, зарплата производственным рабочим, зарплата руководителям.

Классификация затрат	Постоянные затраты	Переменные затраты	Смешанные затраты
Прямые затраты			
Косвенные затраты			

**Ситуационное задание к теме 3.1.** Вы аналитик проекта. Составьте гибкий бюджет производства продукции, предусмотрев 4 варианта объема производства, исходные данные представлены в таблице.

#### Задачи:

- 1) Выполните расчет изменения затрат в зависимости от объема производства.
- 2) Рассчитайте свой вариант цены на продукцию при помощи методики критического объема (точки безубыточности), предусмотрев критический объем равен (70% первого варианта).
- 3) Выполните анализ изменения операционной прибыли в зависимости от объема производства.
- 4) Определите долю постоянных затрат в общей сумме затрат при изменении объема (для каждого объема). Если возможно, установите зависимость.
- 5) Постройте график зависимости валового дохода и валовых издержек от объема производства. Определите на рисунке «зону экономической безопасности»
- 6) Предложите рекомендации относительно наиболее интересного объема производства, и предоставьте пояснения.

Таблица. Данные гибкого бюджета для области релевантности (объем) на март 2019 года

	Нормы на единицу, у.е.	Варианты объёма			
		1	2	3	4
Количество единиц		10000	12000	14000	16000
Доход (объем продаж)	68	680000	816000	952000	1088000

Переменные затраты:					
материалы	24				
заработная плата	18				
общепроизводственные затраты	4				
Всего переменных производственных затрат	46	460000			
Переменные административные и коммерческие затраты	5	50000			
Всего переменных затрат	51	510000			
Маржинальный доход	14	140000			
Постоянные затраты:					
Производственные		67000			
административные и		53000			
коммерческие затраты					
Всего постоянных затрат		120000			
Всего затрат		630000			
Операционная прибыль		50000			

**Ситуационное задание к теме 3.2.** Вы аналитик проекта. В рамках проекта предприятие производит алюминиевый профиль и планирует выпустить и реализовать за месяц 110 изделий по цене 1100 у.е. каждый, то есть доход от реализации составит 121000,00 у.е. Нормы расхода металла на одну конструкцию, а также плановые цены на металл представлены в табл. 1.

Наименование материалов	Ед.изм.	Норма затрат на 1 конструкцию	Цена	Затраты на выпуск	
				В натуральном выражении	Сумма, у.е.
Металл первого вида	кг	0,5	42,0	55,0	2310,0
Металл второго вида	кг	0,8	38,0	88,0	3344,0
Всего плановые переменные затраты					5654,0

Постоянные затраты за тот же период планировались на уровне 70346,0 у.е.

По факту предприятие выпустило и реализовало по плановым ценам 120 изделий, при этом выручка составила 132000,0 у.е. Фактические расходы материалов на изготовление представлены в табл. 2.

Наименование материалов	Ед.изм.	Норма затрат на 1 конструкцию	Цена	Затраты на выпуск	
				В натуральном выражении	Сумма, у.е.
Металл первого вида	кг	0,6	44,0	72,0	3168,0
Металл второго вида	кг	0,75	39,0	90,0	3510,0
Всего плановые переменные затраты					6678,0

Постоянные расходы фактически составили 72546,0 грн.

1. Определите отклонения, вызванные различными факторами. Проанализируйте их по методу цепных подстановок.

2. Составьте отчет об исполнении бюджета, по представленной в табл. 3. форме.

Таблица 3. Отчет об исполнении бюджета

Статья		Отчетный период			Тенденция отклонения	Существенность отклонения	Комментарий
п/п	Название	план	факт	отклонения			

#### 2.4. Рекомендации по оцениванию эссе (докладов, сообщений)

Максимальное количество баллов	Критерии
Отлично	Выставляется обучающемуся, если он выразил своё мнение по сформулированной проблеме, аргументировал его, точно определив проблему содержание и составляющие. Приведены данные отечественной и зарубежной литературы, статистические сведения, информация нормативно правового характера. Обучающийся знает и владеет навыком самостоятельной исследовательской работы по теме исследования; методами и приемами анализа теоретических и/или практических аспектов изучаемой области. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет; графически работа оформлена правильно.
Хорошо	Выставляется обучающемуся, если работа характеризуется смысловой цельностью, связностью и последовательностью изложения; допущено не более 1 ошибки при объяснении смысла или содержания проблемы. Для аргументации приводятся данные отечественных и зарубежных авторов. Продемонстрированы исследовательские умения и навыки. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет. Допущены отдельные ошибки в оформлении работы.
Удовлетворительно	Выставляется обучающемуся, если в работе студент проводит достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих проблемы; понимает базовые основы и теоретическое обоснование выбранной темы. Привлечены основные источники по рассматриваемой теме. Допущено не более 2 ошибок в содержании проблемы, оформлении работы.
Неудовлетворительно	Выставляется обучающемуся, если работа представляет собой пересказанный или полностью заимствованный исходный текст без каких бы то ни было комментариев, анализа. Не раскрыта структура и теоретическая составляющая темы. Допущено три или более трех ошибок в содержании раскрываемой проблемы, в оформлении работы.

#### ТЕМЫ ЭССЕ (РЕФЕРАТОВ, ДОКЛАДОВ, СООБЩЕНИЙ) ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ

1. GAP - анализ: какая методика применения?
2. SWOT - анализ: какая методика применения?
3. Модели бюджетирования;
4. Принципы контроллинга проектов;
5. Развитие бюджетирования в современной организации;
6. Основные виды организации контроллинга;

7. Мотивация в системе контроллинга.

## **ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ ПО РАЗДЕЛАМ (ТЕМАМ) ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

1. Объяснить сущность понятия "контроллинг".
2. В чем состоят отличительные особенности американской и немецкой моделей контроллинга?
3. Основные задачи контроллинга при обеспечении управления аналитической информацией.
4. Перечислите факторы, определяющие объем в организациях функций, реализуемых контроллингом.
5. В чем состоят особенности основных функций контроллинга предприятий малого бизнеса?
6. Определить фазы стратегического планирования.
7. Назовите главные задачи оперативного контроллинга.
8. Дайте характеристику задач стратегического контроллинга.
9. Определить фазы стратегического контроля.
10. Дайте краткую характеристику инструментов и методов стратегического контроллинга.
11. В чем состоят отличительные черты оперативного и стратегического планирования?
12. Объяснить характерные отличия между стратегическим и оперативным контроллингом.
13. Назовите основные разделы контроллинга.
14. Дайте краткую характеристику разделов контроллинга.
15. Роль мониторинга в контроллинга.
16. В чем состоят контрольные функции предварительного контроля?
17. Раскройте контрольные функции текущего и заключительного контроля.
18. Перечислить основные инструменты контроллинга.
19. Определить сущность понятия "Мониторинг".
20. Главная задача мониторинга и трудности его создания.
21. Определить понятие "региональная ситуация" и "региональная проблема".
22. Основные принципы создания мониторинга.
23. Основные различия и сходство тотального и проблемно-ориентированного мониторинга.
24. Информационная база мониторинга и возможности ее создания.
25. Перечислить методы оценки информационной базы мониторинга.
26. Сформулируйте методы оценки хода реформ при проведении мониторинга.
27. Перечислить критические факторы создания единого информационного пространства.
28. Определить сущность релевантных расходов, их структуру.
29. Проведите классификацию расходов относительно поставленных задач.
30. Как описывается зависимость затрат на выпуск продукции?
31. Определить факторы, воздействие на которые позволяет управлять постоянными издержками.
32. Перечислить средства, которые позволяют выявлять зависимость расходов от объема выпускаемой продукции.
33. Перечислить и описать группы классификации расходов по степени регулируемости.
34. Проведите классификацию центров ответственности принятия контроллинговых решений.

35. Назовите принципы выделения центров ответственности на предприятии.
36. Объясните различия между управленческим и финансовым учетом.
37. Сформулируйте основную задачу управленческого учета.
38. Проведите классификацию средств учета затрат, используемых в системе контроллинга.
39. Объясните сущность бюджета.
40. Перечислите этапы разработки бюджетов.
41. Определите основные виды бюджетов, их структуру.
42. Проклассифицируйте бюджеты в зависимости подходов к их разработке.
43. Дайте характеристику гибкого бюджета и сферу его применения.
44. Фиксированный бюджет и его разновидности.
45. Бюджетирование "с нуля", процедура его формирования.
46. Перечислите достоинства бюджетирования.
47. Определите недостатки бюджетирования и его «подводные камни».
48. Перечислите основные принципы составления бюджета.
49. Какие виды отклонений используются в системе контроллинга?
50. Определите критерии оценки отклонений.
51. Объясните сущность средства цепных оснований анализа фактических переменных затрат от плановых?
52. Какие виды отклонений рассчитываются по производственным затратам?
53. Перечислите виды отклонений по расходам реализации и обращения.
54. Назовите основные виды отклонений по выручке от реализации.
55. Перечислите основные требования, что необходимо учитывать при создании службы контроллинга на предприятии.
56. Назовите возможные варианты создания службы контроллинга и ее место в организационной структуре предприятия.
57. Назовите основные варианты контроллинга на предприятии.
58. Перечислите основные требования к контроллеру-специалиста по информационным потокам.
59. Определите понятие "информационные потоки" и "система информационных потоков".
60. Назовите основные требования, которые подаются к информации, которая накапливается в контроллинга.
61. Перечислите основные группы факторов, определяющих сопротивление при внедрении контроллинга.
62. Опишите последовательность работ по внедрению методики контроллинга и создание соответствующей информационной системы.
63. Определите основные цели диагностики финансово-хозяйственного состояния предприятия.
64. Сформулируйте основные задачи, решаемые при проведении диагностики финансово-хозяйственного состояния предприятия.
65. Определите роль диагностики финансово-хозяйственной деятельности.
66. Перечислите основные учетные источники информации для экспертной диагностики.
67. Определите внеучетные источники информации для диагностики.
68. Перечислите методы стратегической диагностики предприятия.

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ

**Направление подготовки** 38.03.04 Государственное и муниципальное управление  
**Профиль** Управление проектами  
**Кафедра** инновационного менеджмента и управления проектами  
**Дисциплина (модуль)** Финансовое планирование и бюджетирование организации  
**Курс** 3 **Семестр** 5 **Форма обучения** очная

*Выберите один правильный вариант ответа*

- 29. В какую из моделей контроллинга входит раздел «информационные технологии»?**  
d) немецкую;  
e) американскую;  
f) литовскую
- 30. Основная цель контроллинга –**  
d) «управление управлением»;  
e) ориентация управленческого процесса на достижение всех целей, стоящих перед предприятием;  
f) получение прибыли.
- 31. Кто определяет цели и задачи для оперативного контроллинга**  
e) руководство предприятия;  
f) кому нужно, тот и определяет;  
g) стратегический контроллинг;  
h) тактический контроллинг.
- 32. Контрольные функции контроллинга не включают:**  
e) контроль целей;  
f) контроль отклонений фактических данных от плановых;  
g) контроль рентабельности капитала;  
h) бюджетный контроль.
- 33. К инструментам контроллинга в области учета не относятся:**  
f) отчеты о хозяйственной деятельности, в том числе сводные;  
g) учетные формы;  
h) показатели управленческого учета;  
i) карта бизнес-процессов;  
j) методы анализа отчетности.
- 34. В структуру контроллинга не входит по определению раздел:**  
j) установление целей;  
k) планирование;  
l) оперативный управленческий учет;  
m) система информационных потоков;  
n) бюджетирование  
o) мониторинг;  
p) контроль;  
q) анализ планов, результатов и отклонений;  
r) выработка рекомендаций для принятия управленческих решений.
- 35. Основными принципами выделения центров ответственности не используют:**  
e) функциональный;  
f) территориальный;  
g) затратный;  
h) в соответствии орг.структуре и структуре затрат.
- 8. Обязательность управленческого учета:**  
d) требуется по законодательству;  
e) применяется по решению руководства предприятия;  
f) применяется по решению руководства предприятия, в связи с требованиями законодательства.
- а.Основным достоинством бюджетирования можно назвать:**  
d) позитивное влияние на мотивацию морального настроения коллектива;  
e) сложность и дороговизна процесса бюджетирования;  
f) потребность в высоких показателях для составления бюджета.

**10. Основными традиционными критериями оценки инвестиционных проектов являются:**

- g) окупаемость, рентабельность;
- h) дисконтирование денежных потоков;
- i) индекс прибыльности.

**11. При создании службы контроллинга и определении ее места в организационной структуре предприятия руководствуются основными требованиями: (назовите один неправильный ответ)**

- d) не обязательна возможность получения информации с разных структурных подразделений;
- e) обязательна возможность быстро предоставлять информацию руководству предприятия;
- f) независимость службы контроллинга.

**12. Процесс принятия решений подразделяется на следующие стадии: (назовите один неправильный ответ)**

- e) восприятие;
- f) осознание;
- g) формирование концепции;
- h) преобразование концепции.

**13. К основным составляющим структуры систем бюджетов на предприятии не относятся:**

- d) финансовый план;
- e) операционный бюджет;
- f) баланс предприятия.

**14. Обязательность управленческого учета:**

- a) требуется по законодательству;
- b) применяется по решению руководства предприятия;
- c) применяется по решению руководства предприятия, в связи с требованиями законодательства.

**15. К основным методам выявления зависимости от объема производства не относится:**

- d) инженерный метод;
- e) SWOT – анализ;
- f) метод наименьших квадратов.

2 уровень

Дайте краткую характеристику стратегическому и оперативному контроллингу.

3 уровень

a) Вы руководитель отдела маркетинга. Анализируя результаты работы за прошедший год, Вы решили предложить руководству фирмы заказать новогодние подарки для своих клиентов, чтобы поздравить их и еще раз напомнить о фирме.

Исходя из анализа клиентов, сколько Вы порекомендуете заказать элитных подарков, сколько простых презентов, а сколько недорогих поздравительных открыток с логотипом фирмы?

Проведите анализ клиентов методом ABC-анализа и аргументируйте свои рекомендации.

Анализ работы фирмы за прошедший год:

Клиент	Заказ (y.e.)	Вероятность повторного заказа	Клиент	Заказ (y.e.)	Вероятность повторного заказа	Клиент	Заказ (y.e.)	Вероятность повторного заказа
1	1500	5	10	80000	5	19	1100	5
2	1200	10	11	85000	15	20	900	5
3	7000	15	12	1300	5	21	1450	5
4	5200	5	13	18000	20	22	1200	15
5	3400	15	14	1400	5	23	1550	5
6	25000	75	15	1550	75	24	1300	5
7	2800	10	16	1350	75	25	850	5
8	30000	20	17	100000	75	26	1050	5
9	22000	15	18	31000	75	27	900	75
28	1370	5	29	1430	75	30	1000	5

Экзаменатор: \_\_\_\_\_ Т.Н. Гладченко

Утверждено на заседании кафедры, протокол от «\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № \_\_\_\_\_

Зав. кафедрой: \_\_\_\_\_ Е.Л. Морозов