

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное учреждение  
высшего профессионального образования  
"Казанский (Приволжский) федеральный университет"  
Отделение экономики предприятий



**УТВЕРЖДАЮ**

Проректор  
по образовательной деятельности КФУ  
Проф. Минзарипов Р.Г.

"\_\_\_" 20\_\_ г.

**Программа дисциплины**

Адаптивное бюджетирование в системе управленческого учета и анализа М2.В.3

Направление подготовки: 080100.68 - Экономика

Профиль подготовки: Бизнес-аналитика

Квалификация выпускника: магистр

Форма обучения: очное

Язык обучения: русский

**Автор(ы):**

Соколов А.Ю.

**Рецензент(ы):**

Ивашкевич В.Б.

**СОГЛАСОВАНО:**

Заведующий(ая) кафедрой: Ивашкевич В. Б.

Протокол заседания кафедры № \_\_\_\_ от "\_\_\_\_" 201\_\_ г

Учебно-методическая комиссия Института экономики и финансов (отделения экономики  
предприятий):

Протокол заседания УМК № \_\_\_\_ от "\_\_\_\_" 201\_\_ г

Регистрационный №

Казань  
2013

## **Содержание**

1. Цели освоения дисциплины
2. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы
3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины /модуля
4. Структура и содержание дисциплины/ модуля
5. Образовательные технологии, включая интерактивные формы обучения
6. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов
7. Литература
8. Интернет-ресурсы
9. Материально-техническое обеспечение дисциплины/модуля согласно утвержденному учебному плану

Программу дисциплины разработал(а)(и) профессор, д.н. (доцент) Соколов А.Ю. Кафедра финансового учета отделение экономики предприятия , AJSokolov@kpfu.ru

## **1. Цели освоения дисциплины**

Цель изучения дисциплины заключается в том, чтобы дать системное представление о сущности, задачах и функциях адаптивного бюджетирования, его видах, формах информационного обеспечения, возможностях интеграции с современными системами управления затратами и результатами, а также инструментами контроллинга.

Дисциплина "Адаптивное бюджетирование в системе управленческого учета и анализа" предусматривает решение следующих задач:

- изучение дисциплины должно обеспечить освоение студентами современных концепций адаптивного и продвинутого бюджетирования;
- понимание организации и методологии процессного бюджетирования, роли и значения бюджетирования в системе управленческого учета и анализа;
- получение практических навыков составления и разработки скользящих бюджетов.

## **2. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы высшего профессионального образования**

Данная учебная дисциплина включена в раздел "М2.В.3 Профессиональный" основной образовательной программы 080100.68 Экономика и относится к вариативной части. Осваивается на 1 курсе, 1 семестре.

Данная учебная дисциплина включена в раздел "М2В3 профессионального цикла дисциплин и относится к вариативной части". Осваивается на пятом курсе (9 семестре).

Изучению дисциплины "Адаптивное бюджетирование в системе управленческого учета и анализа" предшествует освоение следующих дисциплин "Микроэкономика (продвинутый уровень)", "Макроэкономика (продвинутый уровень)".

Данная дисциплина способствует освоению следующих специальных дисциплин магистерских программ: "Кластерный анализ", "Экономический анализ в торговых организациях".

## **3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины /модуля**

В результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции:

Шифр компетенции	Расшифровка приобретаемой компетенции
ПК-10 (профессиональные компетенции)	способность составлять прогноз основных социально-экономических показателей деятельности предприятия и отрасли, региона и экономики в целом
ПК-8 (профессиональные компетенции)	способность готовить аналитические материалы для оценки мероприятий в области экономической политики и принятия стратегических решений на микро- и макроуровне, на основе информации, генерируемой в системе адаптивного бюджетирования
ПК-9 (профессиональные компетенции)	способность анализировать и использовать различные источники информации для проведения экономических расчетов в системе адаптивного бюджетирования

В результате освоения дисциплины студент:

### **1. должен знать:**

- сущность, цели и задачи адаптивного бюджетирования в системе управленческого учета и анализа;

- виды скользящих бюджетов и АВ-бюджетов;
- основные методы адаптивного и продвинутого бюджетирования;

**2. должен уметь:**

- использовать систему адаптивного бюджетирования для достижения поставленных целей в рамках системы управленческого учета и анализа (осуществление контроля за расходованием средств, оценка деятельности центров ответственности, радикальная децентрализация деятельности, оптимизация затрат и результатов, экономное бюджетирование, обеспечение хозяйственного процесса необходимыми денежными средствами, выявление путей наиболее рационального вложения капитала и т.п.)

**3. должен владеть:**

- навыками составления бюджетов на основе процессного подхода;
- методами оценки деятельности подразделений, направленной на достижения показателей, заложенных в бюджете;
- методами расчета ключевых плановых показателей в системе адаптивного бюджетирования;
- навыками описания бизнес-процессов, важных для разработки бюджетов;
- навыками оформления регламентов процессов адаптивного бюджетирования.

- обеспечивать наличие альтернативных вариантов формирования информации в системе адаптивного бюджетирования;
- нивелировать риски принятия управленческих решений при выборе из альтернативных вариантов действий;
- нести ответственность при реализации выбранных вариантов и стратегий предприятия в рамках реализации функций адаптивного бюджетирования.

**4. Структура и содержание дисциплины/ модуля**

Общая трудоемкость дисциплины составляет зачетных(ые) единиц(ы) 108 часа(ов).

Форма промежуточного контроля дисциплины зачет в 1 семестре.

Суммарно по дисциплине можно получить 100 баллов, из них текущая работа оценивается в 50 баллов, итоговая форма контроля - в 50 баллов. Минимальное количество для допуска к зачету 28 баллов.

86 баллов и более - "отлично" (отл.);

71-85 баллов - "хорошо" (хор.);

55-70 баллов - "удовлетворительно" (удов.);

54 балла и менее - "неудовлетворительно" (неуд.).

**4.1 Структура и содержание аудиторной работы по дисциплине/ модулю**

**Тематический план дисциплины/модуля**

N	Раздел Дисциплины/ Модуля	Семестр	Неделя семестра	Виды и часы аудиторной работы, их трудоемкость (в часах)			Текущие формы контроля
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	
1.	Тема 1. Сущность, содержание, принципы и назначение адаптивного бюджетирования как инструмента управленческого учета и анализа	1		2	4	0	контрольная работа
2.	Тема 2. Адаптивное и про-двинутое бюджетирование: сравнительный анализ	1		2	4	0	контрольная работа
3.	Тема 3. Процессно-ориентированное бюджетирование (ABB) и скользящие бюджеты	1		2	6	0	контрольная работа
4.	Тема 4. Концептуальная модель адаптивного бюджетирования на основе принципов системы DBB	1		2	4	0	контрольная работа
5.	Тема 5. Управленческий контроль и анализ затрат в системе управления на основе принципов адаптивного бюджетирования.	1		2	4	0	контрольная точка
.	Тема . Итоговая форма контроля	1		0	0	0	зачет
	Итого			10	22	0	

#### 4.2 Содержание дисциплины

**Тема 1. Сущность, содержание, принципы и назначение адаптивного бюджетирования как инструмента управленческого учета и анализа**

**лекционное занятие (2 часа(ов)):**

Концептуальные подходы к бюджетному управлению на предприятии. Структура бюджетной системы предприятия. Определение адаптивного бюджетирования, его сущность, основные функции. Критика традиционной системы бюджетирования. Современные концепции бюджетирования. Система объектов адаптивного бюджетирования.

**практическое занятие (4 часа(ов)):**

Относительные показатели в адаптивном бюджетировании. Оптимальная периодичность пересмотра бюджетов в системе управленческого учета и анализа. Связь адаптивного бюджетирования со стратегией развития предприятия: проблемы и пути их решения.

## **Тема 2. Адаптивное и продвинутое бюджетирование: сравнительный анализ**

### **лекционное занятие (2 часа(ов)):**

Сравнительный анализ адаптивного и продвинутого бюджетирования. Радикальная децентрализация как инструмент адаптивного бюджетирования. Метод управленческого учета RA. Определение плановой маржинальной прибыли в системе продвинутого бюджетирования адаптивного бюджетирования. Бюджетирование "с нуля".

### **практическое занятие (4 часа(ов)):**

Адаптивное бюджетирование и сбалансированная система показателей. Адаптивное бюджетирование и бенчмаркинг. Новая система вознаграждений (мотивация персонала и адаптивное бюджетирование).

## **Тема 3. Процессно-ориентированное бюджетирование (ABB) и скользящие бюджеты**

### **лекционное занятие (2 часа(ов)):**

Затраты и результаты, формируемые по видам деятельности как объекты адаптивного бюджетирования. Классификация затрат, применяемая в бюджетном процессе. Примеры трансформации классических бюджетов в систему процессно-ориентированного бюджетирования.

### **практическое занятие (6 часа(ов)):**

Метод MHR, как инструмент адаптивного бюджетирования. LCC ? бюджетирование по вирам деятельности. Использование элементов метода исчисления целевой себестоимости продукта в рамках процессного адаптивного бюджетирования. Экономическая сущность скользящих бюджетов. Типология скользящих бюджетов/ Концепция 80/20 в адаптивном бюджетировании.

## **Тема 4. Концептуальная модель адаптивного бюджетирования на основе принципов системы DBB**

### **лекционное занятие (2 часа(ов)):**

Концептуальные подходы к составлению бюджетов на основе принципов DBB. Система драйверов, используемая в рамках DBB. Сравнительный анализ методов ABB и DBB.

### **практическое занятие (4 часа(ов)):**

Матрица ставки распределения (поглощения) плановых производственных накладных затрат (плановая стоимость драйверов DBB). Схема использования элементов системы адаптивного и продвинутого бюджетирования на основе принципов DBB.

## **Тема 5. Управленческий контроль и анализ затрат в системе управления на основе принципов адаптивного бюджетирования.**

### **лекционное занятие (2 часа(ов)):**

Типология управленческой отчетности в системе управления на основе принципов адаптивного бюджетирования.

### **практическое занятие (4 часа(ов)):**

Методика составление отчетов об исполнении бюджетов в системе управленческого учета и анализа. Анализ затрат по видам деятельности. Анализ затрат на основе принципов LCC и адаптивного бюджетирования

## **4.3 Структура и содержание самостоятельной работы дисциплины (модуля)**

N	Раздел Дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды самостоятельной работы студентов	Трудоемкость (в часах)	Формы контроля самостоятельной работы
1.	Тема 1. Сущность, содержание, принципы и назначение адаптивного бюджетирования как					
Регистрационный номер 8017 Страница 6 из 13.						

инструмента управленческого учета и анализа

1	подготовка к контрольной работе	16	контрольная работа
---	---------------------------------------	----	-----------------------

N	Раздел Дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды самостоятельной работы студентов	Трудоемкость (в часах)	Формы контроля самостоятельной работы
2.	Тема 2. Адаптивное и про-двинутое бюджетирование: сравни-тельный анализ	1		подготовка к контрольной работе	16	контрольная работа
3.	Тема 3. Процессно-ориентированное бюджетирование (ABB) и скользящие бюджеты	1		подготовка к контрольной работе	16	контрольная работа
4.	Тема 4. Концептуальная модель адаптивного бюджетирования на основе принципов системы DBB	1		подготовка к контрольной работе	16	контрольная работа
5.	Тема 5. Управленческий контроль и анализ затрат в системе управления на основе принципов адаптивного бюджетирования.	1		подготовка к контрольной точке	12	контрольная точка
Итого					76	

## 5. Образовательные технологии, включая интерактивные формы обучения

Освоение дисциплины "Адаптивное бюджетирование в системе управленческого учета и анализа" предполагает использование как традиционных (лекции, практические занятия с использованием методических материалов), так и инновационных образовательных технологий с использованием в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий: сопровождение презентаций, использование системы интерактивного тестирования.

## 6. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов

### Тема 1. Сущность, содержание, принципы и назначение адаптивного бюджетирования как инструмента управленческого учета и анализа

контрольная работа , примерные вопросы:

Функции специалистов из службы управленческого учета и контроллинга, занимающиеся вопросами адаптивного бюджетирования и контроля. Противоречие целей адаптивного бюджетирования в рамках системы управленческого учета и анализа. Необходимость составления процессного бюджетирования в рамках адаптивного бюджетирования.

## **Тема 2. Адаптивное и про-динутое бюджетирование: сравни-тельный анализ**

контрольная работа , примерные вопросы:

Преимущества адаптивного бюджетирования перед другими инструментами управленческого учета и анализа. Проблемы, возникающие на предприятиях в процессе адаптивного бюджетирования и пути их решения методами управленческого учета и анализа. Условия, необходимые для внедрения адаптивного бюджетирования в рамках системы управленческого учета и анализа.

## **Тема 3. Процессно-ориентированное бюджетирование (ABB) и скользящие бюджеты**

контрольная работа , примерные вопросы:

Выбор стратегии, используемой для прогнозирования объемов продаж средствами адаптивного бюджетирования. Планирование прочих доходов и расходов предприятия методами адаптивного бюджетирования. Отражение плановых затрат на счетах бухгалтерского управленческого учета: альтернативные подходы. Принципы кодирования бюджетных доходов и расходов в системе управленческого учета и анализа. Адаптивное бюджетирование как инструмент управленческого учета и анализа: отраслевой аспект. Аутсорсинг и система адаптивного бюджетирования.

## **Тема 4. Концептуальная модель адаптивного бюджетирования на основе принципов системы DBB**

контрольная работа , примерные вопросы:

Система драйверов, используемая в рамках DBB. Сравнительный анализ методов ABB и DBB. Планирование наличного денежного оборота: альтернативные подходы. Разработка стратегии развития предприятия и адаптивное бюджетирование: проблемы и пути их решения. Сбалансированная система показателей и система адаптивного бюджетирования как инструменты управленческого учета и анализа.

## **Тема 5. Управленческий контроль и анализ затрат в системе управления на основе принципов адаптивного бюджетирования.**

контрольная точка , примерные вопросы:

Процесс перехода плана из категории ?индикативный? в категорию ?директивный?: возможные варианты составления предварительных и обязательных бюджетов. Частота пересмотра бюджетов в системе управленческого учета и анализа: альтернативные точки зрения. Степень детализации доходов и расходов компании в адаптивных бюджетах: альтернативные варианты. Контрольные относительные показатели в системе адаптивного бюджетирования. Сравнительная характеристика систем адаптивного бюджетирования, улучшенного бюджетирования и продвинутого бюджетирования.

## **Тема . Итоговая форма контроля**

Примерные вопросы к зачету:

Недостатки скользящих бюджетов как инструментов адаптивного бюджетирования в системе управленческого учета и анализа.

Интеграция метода скользящего бюджета и метода ABB в системе управленческого учета и анализа.

Адаптивное бюджетирование и маржинальный учет затрат.

### **7.1. Основная литература:**

1. Бrimson D. Процессно-ориентированное бюджетирование. - M.: Вер-шина, 2007.
2. Ивашкевич В.Б. Бухгалтерский управленческий учет / В.Б. Ивашкевич. - M.: Магистр, 2008.
3. Керимов В.Э. Бухгалтерский управленческий учет / В.Э. Керимов. - M.: Дашков и К, 2010. (<http://www.knigafund.ru>)

4. Концепция контроллинга: управленческий учет, система отчетности, бюджетирование / Horvath and Partners. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2008 (<http://www.knigafund.ru>)
5. Пфлегинг Н. Управление на основе гибких целей. Вне бюджетирования. Как превзойти конкурентов в XXI веке. - М.: Белый город, 2009.
6. Хоуп Д., Фрейзер Р. Бюджетирование, каким мы его не знаем. Управление за рамками бюджетов.- М.: ООО "Вершина", 2005. - 256 с.
7. Хоуп Д., Фрейзер Р. За гранью бюджетирования. Как руководителям вырваться из ловушки ежегодных планов.- М.: ООО "Вершина", 2007.
8. Шаховская Л.С. Бюджетирование: теория и практика (для студентов по специальности "Бухгалтерский учет, анализ и аудит"). - М.: Кнорус, 2009.

## **7.2. Дополнительная литература:**

1. Barrett R. Planning and budgeting for the agile enterprise: a driver-based budgeting toolkit/ R. Barrett. - CIMA, 2007. - 231 р.
2. Cinnamon R. How to understand business finance / R. Cinnamon, B. Helweg-Larsen, P. Cinnamon. - KoganPage, 2010. - 164 р.
3. Walthe L.M. Budgeting and decision-making / L.M. Walthe. - FSB, 2009. - 124 р.
4. Карпов А.Е. Финансовая модель бюджетирования. - М: "Результат и Качество", 2006.
5. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: Пер. с нем./Под ред. и с предисл. А.А. Турчака, Л.Г.Головача, М.Л.Лукашевича. - М.: Финансы и статистика, 2006.

## **7.3. Интернет-ресурсы:**

научная электронная библиотека - <http://elibrary.ru/>

официальный сайт МинФина РФ - [www.minfin.ru](http://www.minfin.ru)

официальный сайт территориального органа службы государственной статистики Республики Татарстан - [www.tatstat.ru](http://www.tatstat.ru)

официальный сайт федеральной службы государственной статистики - [www.gks.ru](http://www.gks.ru)

система дистанционного обучения Казанского (Приволжского) федерального университета - <http://edu.cnoir.ru/>

## **8. Материально-техническое обеспечение дисциплины/модуля согласно утвержденному учебному плану**

Освоение дисциплины "Адаптивное бюджетирование в системе управленческого учета и анализа" предполагает использование следующего материально-технического обеспечения:

Мультимедийная аудитория, вместимостью более 60 человек. Мультимедийная аудитория состоит из интегрированных инженерных систем с единой системой управления, оснащенная современными средствами воспроизведения и визуализации любой видео и аудио информации, получения и передачи электронных документов. Типовая комплектация мультимедийной аудитории состоит из: мультимедийного проектора, автоматизированного проекционного экрана, акустической системы, а также интерактивной трибуны преподавателя, включающей тач-скрин монитор с диагональю не менее 22 дюймов, персональный компьютер (с техническими характеристиками не ниже Intel Core i3-2100, DDR3 4096Mb, 500Gb), конференц-микрофон, беспроводной микрофон, блок управления оборудованием, интерфейсы подключения: USB, audio, HDMI. Интерактивная трибуна преподавателя является ключевым элементом управления, объединяющим все устройства в единую систему, и служит полноценным рабочим местом преподавателя. Преподаватель имеет возможность легко управлять всей системой, не отходя от трибуны, что позволяет проводить лекции, практические занятия, презентации, вебинары, конференции и другие виды аудиторной нагрузки обучающихся в удобной и доступной для них форме с применением современных интерактивных средств обучения, в том числе с использованием в процессе обучения всех корпоративных ресурсов. Мультимедийная аудитория также оснащена широкополосным доступом в сеть интернет. Компьютерное оборудование имеет соответствующее лицензионное программное обеспечение.

Компьютерный класс, представляющий собой рабочее место преподавателя и не менее 15 рабочих мест студентов, включающих компьютерный стол, стул, персональный компьютер, лицензионное программное обеспечение. Каждый компьютер имеет широкополосный доступ в сеть Интернет. Все компьютеры подключены к корпоративной компьютерной сети КФУ и находятся в едином домене.

Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в наличии в электронно-библиотечной системе "КнигаФонд", доступ к которой предоставлен студентам. Электронно-библиотечная система "КнигаФонд" реализует легальное хранение, распространение и защиту цифрового контента учебно-методической литературы для вузов с условием обязательного соблюдения авторских и смежных прав. КнигаФонд обеспечивает широкий законный доступ к необходимым для образовательного процесса изданиям с использованием инновационных технологий и соответствует всем требованиям новых ФГОС ВПО.

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВПО и учебным планом по направлению 080100.68 "Экономика" и магистерской программе Бизнес-аналитика .

Автор(ы):

Соколов А.Ю. \_\_\_\_\_  
"\_\_\_" \_\_\_\_ 201 \_\_\_\_ г.

Рецензент(ы):

Ивашкевич В.Б. \_\_\_\_\_  
"\_\_\_" \_\_\_\_ 201 \_\_\_\_ г.

Лист согласования

N	ФИО	Согласование
1	Ивашкевич В. Б.	
2	Нестеров В. Н.	
3	Хайруллин И. Г.	
4	Чижанова Е. А.	
5	Соколова Е. А.	
6	Тимофеева О. А.	