

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



подписано электронно-цифровой подписью

### Программа дисциплины

Бюджетирование в системе контроллинга M2.B.7

Направление подготовки: 080100.68 - Экономика

Профиль подготовки: Управленческий учет и контроллинг

Квалификация выпускника: магистр

Форма обучения: очное

Язык обучения: русский

**Автор(ы):**

Ерина Т.В.

**Рецензент(ы):**

Шигаев А.И.

### **СОГЛАСОВАНО:**

Заведующий(ая) кафедрой: Каспина Р. Г.

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

Учебно-методическая комиссия Института управления, экономики и финансов (центр магистратуры):

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

Регистрационный No 957953114

Казань  
2014

## 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) доцент, к.н. Ерина Т.В. кафедра управленческого учета и контроллинга Отделение экономики предприятия , TVErina@kpfu.ru

### 1. Цели освоения дисциплины

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

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

Данная учебная дисциплина включена в раздел " М2.В.7 Профессиональный" основной образовательной программы 080100.68 Экономика и относится к вариативной части. Осваивается на 2 курсе, 3 семестр.

Программа дисциплины "Бюджетирование в системе контроллинга" составлена в соответствии с государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования второго поколения для подготовки магистров по направлению 080100.68 "Экономика" (магистерская программа "Управленческий учет и контроллинг").

Изучению дисциплины "Бюджетирование в системе контроллинга" предшествует освоение следующих дисциплин "Оперативный контроллинг", "Стратегический контроллинг".

Данная дисциплина способствует освоению следующих специальных дисциплин магистерских программ: "Управленческий учет в отраслях про-мышленности и строительства", "Риски в бухгалтерском учете и контроллин-ге", "Управленческий учет групп взаимосвязанных организаций".

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

В результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции:

Шифр компетенции	Расшифровка приобретаемой компетенции
ПК-8 (профессиональные компетенции)	способностью готовить аналитические материалы для оценки мероприятий в области экономической политики и принятия стратегических решений на микро- и макроуровне
ПК-9 (профессиональные компетенции)	способностью анализировать и использовать различные источники ин-формации для проведения экономических расчетов

В результате освоения дисциплины студент:

4. должен продемонстрировать способность и готовность:

использовать систему бюджетирования для достижения поставленных целей в рамках системы контроллинга (осуществление контроля за расходованием средств, оценка деятельности центров ответственности, оптимизация затрат и результатов, обеспечение хозяйственного процесса необходимыми де-нежными средствами, выявление путей наиболее рационального вложения капитала и т.п.)

### 4. Структура и содержание дисциплины/ модуля

Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетных(ые) единиц(ы) 72 часа(ов).

Форма промежуточного контроля дисциплины зачет в 3 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 бюджетирования как инструмента управления	3	4	2	4	0	контрольная точка
2.	Тема 2. Виды бюджетов в системе управления предприятием и процессно-ориентированное бюджетирование	3	5	2	4	0	контрольная работа
3.	Тема 3. Бюджетирование затрат и результатов в системе контроллинга	3	6	2	4	0	контрольная работа
3.	Тема 3. Бюджетирование затрат и результатов в системе контроллинга	3	6	0	4	0	творческое задание
	Тема . Итоговая форма контроля	3		0	0	0	зачет
	Итого			6	16	0	

#### 4.2 Содержание дисциплины

**Тема 1. Сущность, содержание, принципы и назначение бюджетирования как инструмента управления**

**лекционное занятие (2 часа(ов)):**

Определение бюджетирования, его сущность, основные функции. Необ-хо?димность составления бюджетов. Отличие бюджета от сметы и стандарта. Роль бюджетирования в уп?равлении предприятием, его взаимосвязь с другими функциями управления. Роль, место и значение бюджетирования в системе контроллинга. Бюджетирование в рамках оперативного контроллинга. Связь бюджетирования со стратегией развития предприятия: проблемы и пути их решения. Периоды бюджетирования. Роль бюджетов в принятии управленческих решений. Оценка эффек?тивности работы специалистов по бюджетированию в рамках службы контроллинга. Проблемы внедрения бюджетирования на предприятии. Инфор?мационные потоки на предприятии в системе бюджетирования и порядок взаимодействия между структурными подразделениями в процессе бюджетирования. Направления совершенствования информационной системы предприятия.

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

Определение бюджетирования, его сущность, основные функции. Необ-хо?димность составления бюджетов. Отличие бюджета от сметы и стандарта. Роль бюджетирования в уп?равлении предприятием, его взаимосвязь с другими функциями управления. Роль, место и значение бюджетирования в системе контроллинга. Бюджетирование в рамках оперативного контроллинга. Связь бюджетирования со стратегией развития предприятия: проблемы и пути их решения. Периоды бюджетирования. Роль бюджетов в принятии управленческих решений. Оценка эффек?тивности работы специалистов по бюджетированию в рамках службы контроллинга. Проблемы внедрения бюджетирования на предприятии. Инфор?мационные потоки на предприятии в системе бюджетирования и порядок взаимодействия между структурными подразделениями в процессе бюджетирования. Направления совершенствования информационной системы предприятия.

**Тема 2. Виды бюджетов в системе управления предприятием и процессно-ориентированное бюджетирование**

**лекционное занятие (2 часа(ов)):**

Концептуальные подходы к бюджетному управлению на предприятии. Структура бюджетной системы предприятия. Виды и содержание бюджетов. Операционные и финансовые бюджеты. Гибкие и фиксированные бюджеты. Бюджетирование "с нуля". Скользящие бюджеты. Последовательность в составлении бюджетов в рамках системы контроллинга. Бюджетирование как инструмент системы контроллинга и сбалансированная система показателей. Сущность системы бюджетирования АВВ. Примеры трансформации классических бюджетов в систему процессно-ориентированного бюджетирования. Проблемы согласования бюджетов и пути их решения.

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

Концептуальные подходы к бюджетному управлению на предприятии. Структура бюджетной системы предприятия. Виды и содержание бюджетов. Операционные и финансовые бюджеты. Гибкие и фиксированные бюджеты. Бюджетирование "с нуля". Скользящие бюджеты. Последовательность в составлении бюджетов в рамках системы контроллинга. Бюджетирование как инструмент системы контроллинга и сбалансированная система показателей. Сущность системы бюджетирования АВВ. Примеры трансформации классических бюджетов в систему процессно-ориентированного бюджетирования. Проблемы согласования бюджетов и пути их решения.

**Тема 3. Бюджетирование затрат и результатов в системе контроллинга**

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

Затраты и результаты как объекты бюджетирования. Классификация затрат, применяемая в бюджетном процессе. Бюджетирование затрат по центрам ответственности в рамках системы контроллинга. Схемы распределения плановых затрат обслуживающих центров ответственности. Калькулирование плановой себестоимости услуг обслуживающих центров ответственности. Калькулирование плановой себестоимости выпускаемой продукции. Взаимосвязь бюджетирования с бухгалтерским учетом. Аналитическая структура затрат, применяемая в бухгалтерском учете и в системе бюджетирования. Контроллинговые счета и двойная запись в системе бюджетирования. Использование данных об отклонениях для контроля и исполнения принятых решений. Нефинансовые измерители в системе бюджетирования. Бизнес-процессы в системе бюджетирования. Примеры оптимизации затрат на промышленных предприятиях в процессе составления общего бюджета . Составление бюджета продаж.

### **Тема 3. Бюджетирование затрат и результатов в системе контроллинга**

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

Затраты и результаты как объекты бюджетирования. Классификация затрат, применяемая в бюджетном процессе. Бюджетирование затрат по центрам ответственности в рамках системы контроллинга. Схемы распределения плановых затрат обслуживающих центров ответственности. Калькулирование плановой себестоимости услуг обслуживающих центров ответственности. Калькулирование плановой себестоимости выпускаемой продукции. Взаимосвязь бюджетирования с бухгалтерским учетом. Аналитическая структура затрат, применяемая в бухгалтерском учете и в системе бюджетирования. Контроллинговые счета и двойная запись в системе бюджетирования. Использование данных об отклонениях для контроля и исполнения принятых решений. Нефинансовые измерители в системе бюджетирования. Бизнес-процессы в системе бюджетирования. Примеры оптимизации затрат на промышленных предприятиях в процессе составления общего бюджета . Составление бюджета продаж.

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

Концептуальные подходы к составлению прогнозного баланса и бюджета прибылей и убытков в рамках системы контроллинга. Особенности и методы составления бюджета движения денежных средств. Составление бюджета инвестиций. Бюджетирование в отраслях: строительных и торговых организациях.

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

<b>N</b>	<b>Раздел Дисциплины</b>	<b>Семестр</b>	<b>Неделя семестра</b>	<b>Виды самостоятельной работы студентов</b>	<b>Трудоемкость (в часах)</b>	<b>Формы контроля самостоятельной работы</b>
1.	Тема 1. Сущность, содержание, принципы и назначение бюджетирования как инструмента управления	3	4	подготовка к контрольной точке	8	контрольная точка
2.	Тема 2. Виды бюджетов в системе управления предприятием и процессно-ориентированное бюджетирование	3	5	подготовка к контрольной работе	12	контрольная работа
3.	Тема 3. Бюджетирование затрат и результатов в системе контроллинга	3	6	подготовка к творческому заданию	18	творческое задание



N	Раздел Дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды самостоятельной работы студентов	Трудоемкость (в часах)	Формы контроля самостоятельной работы
3.	Тема 3. Бюджетирование затрат и результатов в системе контроллинга	3	6	подготовка к контрольной работе	12	контрольная работа
	Итого				50	

## 5. Образовательные технологии, включая интерактивные формы обучения

использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий (компьютерных симуляций, деловых и ролевых игр, разбор конкретных ситуаций, психологические и иные тренинги) в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития профессиональных навыков обучающихся. В рамках учебного курса предусмотрены встречи с представителями российских и зарубежных компаний, государственных и общественных организаций, мастер-классы экспертов и специалистов.

## 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 бюджетирования как инструмента управления

контрольная точка , примерные вопросы:

Связь бюджетирования со стратегией развития предприятия: проблемы и пути их решения. Периоды бюджетирования. Роль бюджетов в принятии управленческих решений. Оценка эффективности работы специалистов по бюджетированию в рамках службы контроллинга. Проблемы внедрения бюджетирования на предприятии. Информационные потоки на предприятии в системе бюджетирования и порядок взаимодействия между структурными подразделениями в процессе бюджетирования. Направления совершенствования информационной системы предприятия.

### Тема 2. Виды бюджетов в системе управления предприятием и процессно-ориентированное бюджетирование

контрольная работа , примерные вопросы:

Структура бюджетной системы предприятия. Виды и содержание бюджетов. Операционные и финансовые бюджеты. Гибкие и фиксированные бюджеты. Бюджетирование "с нуля". Скользящие бюджеты. Последовательность в составлении бюджетов в рамках системы контроллинга. Бюджетирование как инструмент системы контроллинга и сбалансированная система показателей. Сущность системы бюджетирования АВВ. Примеры трансформации классических бюджетов в систему процессно-ориентированного бюджетирования.

### Тема 3. Бюджетирование затрат и результатов в системе контроллинга

контрольная работа , примерные вопросы:

Бюджетирование затрат по центрам ответственности в рамках системы контроллинга. Схемы распределения плановых затрат обслуживающих центров ответственности. Калькулирование плановой себестоимости услуг обслуживающих центров ответственности. Калькулирование плановой себестоимости выпускаемой продукции. Взаимосвязь бюджетирования с бухгалтерским учетом. Аналитическая структура затрат, применяемая в бухгалтерском учете и в системе бюджетирования. Контроллинговые счета и двойная запись в системе бюджетирования. Использование данных об отклонениях для контроля и исполнения принятых решений.

### Тема 3. Бюджетирование затрат и результатов в системе контроллинга

творческое задание , примерные вопросы:

Составление отчетов об исполнении бюджетов в системе контроллинга. Отражение плановой и фактической информации в управленческой отчетности, составляемой методами контроллинга. Расчеты с использованием бюджетной информации для принятия решений по аутсорсингу. Анализ множественной регрессии.

### **Тема . Итоговая форма контроля**

Примерные вопросы к зачету:

Единство финансовой структуры в системе контроллинга и организационной структуры компании: аргументы "за" и "против".

2. Выявление уровней сбора бюджетной информации в рамках выбранной финансовой структуры в системе контроллинга: возможная степень детализации информации.

3. Взаимосвязь бюджетирования и прочих инструментов оперативного контроллинга: возможные варианты интеграции.

4. Взаимосвязь бюджетирования и инструментов стратегического контроллинга: возможные варианты интеграции.

5. Проблемы терминологии в системе бюджетирования и контроллинга

6. Возможные выводы по результатам управленческого аудита системы бюджетирования компании, если выявлено, что бюджет закупок сырья и материалов не составляется.

7. АBB - бюджетирование в системе контроллинга: достоинства и недостатки.

8. Методы калькулирования плановой себестоимости продукции в системе контроллинга: связь с периодами экономического спада и роста компаний..

9. Ключевые объекты системы бюджетирования в рамках контроллинга.

10. Основные методы контроллинга, используемые в процессе бюджетирования.

11. Перечень финансовых бюджетов при использовании процессного подхода к формированию информации в рамках контроллинга.

12. Период на который составляется бюджет движения денежных средств: альтернативные варианты.

13. Цель разработки и варианты форм прогнозного управленческого баланса.

14. Цель разработки и содержание инвестиционного бюджета.

15. Роль бюджетирования в принятии управленческих решений.

16. Рекомендуемая типология затрат в системе бюджетирования.

17. Информация необходимая для составления бюджета продаж в системе контроллинга.

18. Информация необходимая для составления бюджета общепроизводственных расходов: элементы затрат, статьи затрат, степень детализации затрат

19. Информация необходимая для составления бюджета материальных затрат в системе контроллинга.

20. Информация необходимая для составления бюджета затрат на оплату труда в системе контроллинга.

21. Информация необходимая для составления бюджетов общехозяйственных расходов и расходов на продажу в системе контроллинга: возможные варианты планирования общехозяйственных расходов.

22. Информация необходимая для составления бюджета производства в системе контроллинга.

23. Роль и значение бюджетирования в современной системе контроллинга

24. Информация необходимая для составления бюджета запасов готовой продукции и материалов в системе контроллинга.

25. Возможный перечень операционных бюджетов при использовании процессного подхода к формированию информации в рамках контроллинга

26. Бюджетирование "с нуля" в системе контроллинга достоинства и недостатки.

27. Скользящие бюджеты в системе контроллинга: достоинства и недостатки.



28. Содержание процесса бюджетирования в рамках системы формирования информации средствами контроллинга: альтернативные варианты.
29. Нормативный учет как основа для бюджетирования затрат и результатов в системе контроллинга: возможные варианты интеграции.
30. Бюджетирование "снизу вверх" в системе контроллинга: достоинства и недостатки.

### **7.1. Основная литература:**

- Бухгалтерский управленческий учет, Ивашкевич, Виталий Борисович, 2006г.  
Оперативный контроллинг, Ивашкевич, Виталий Борисович, 2011г.  
Стратегический управленческий учет затрат по стадиям жизненного цикла продукта, Соколов, Андрей Юрьевич; Якупов, Ильяс Замирович; Ивашкевич, В. Б., 2011г.
1. Бримсон Д. Процессно-ориентированное бюджетирование. - М.: Вершина, 2014.
  2. Ивашкевич В.Б. Бухгалтерский управленческий учет / В.Б. Ивашкевич. - М.: Магистр, 2014.
  3. Шаховская Л.С. Бюджетирование: теория и практика (для студентов по специальности "Бухгалтерский учет, анализ и аудит"). - М.: Кнорус, 2009.

### **7.2. Дополнительная литература:**

- 1 Кондраков, Николай Петрович.  
Бухгалтерский учет : учебное пособие для студентов высших учебных заведений / Н. П. Кондраков .? Изд. 7-е, перераб. и доп. ? Москва : ИНФРА-М, 2012 .? 839, [1] с. ; 22 .? (Высшее образование ) (Соответствует Федеральному государственному образовательному стандарту 3-го поколения) .? Библиогр.: с. 813 (5 назв.) .? ISBN 978-5-16-004855-0 ((в пер.)) , 2000.
2. Кондраков, Николай Петрович.  
Бухгалтерский учет : учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим специальностям / Н. П. Кондраков .? 4-е изд., перераб. и доп. ? Москва : ИНФРА-М, 2013 .? 679, [1] с. : ил. ; 22 .? (Высшее образование , Бакалавриат) (Соответствует Федеральному государственному образовательному стандарту 3-го поколения) .? Библиогр.: с. 658 (8 назв.) .? ISBN 978-5-16-004888-8 ((в пер.)) , 2000
3. "Управленческий учет и контроллинг в финансовом менеджменте", международная научно-практическая конференция.  
Сборник трудов Международной научно-практической конференции "Управленческий учет и контроллинг в финансовом менеджменте" / под ред. д.э.н., проф. В. Б. Ивашкевича .? Казань : Изд-во КГФЭИ, 2010 .? 134, [1] с. : ил. ; 20 .? В надзаг.: М-во образования и науки Рос. Федерации, ГОУ ВПО "Казан. гос. финанс.-экон. ин-т", Ин-т проф. бухгалтеров и аудиторов Респ. Татарстан .? Библиогр. в подстроч. примеч. ? ISBN 978-5-904950-09-5 ((в обл.) ,

### **7.3. Интернет-ресурсы:**

- Информационный библиотечный ресурс - [www.libinfo.org](http://www.libinfo.org)  
Сайт государственной статистики РФ - [www.gks.ru](http://www.gks.ru)  
Сайт комитета государственной статистики РТ - [www.tatstat.ru](http://www.tatstat.ru)  
Сайт компании Инталев - [www.intalev.ru](http://www.intalev.ru)  
Электронно-образовательный ресурс - <http://edu.cnoir.ru/>

## **8. Материально-техническое обеспечение дисциплины(модуля)**

Освоение дисциплины "Бюджетирование в системе контроллинга" 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.

Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в наличии в электронно-библиотечной системе "ZNANIUM.COM", доступ к которой предоставлен студентам. ЭБС "ZNANIUM.COM" содержит произведения крупнейших российских учёных, руководителей государственных органов, преподавателей ведущих вузов страны, высококвалифицированных специалистов в различных сферах бизнеса. Фонд библиотеки сформирован с учетом всех изменений образовательных стандартов и включает учебники, учебные пособия, УМК, монографии, авторефераты, диссертации, энциклопедии, словари и справочники, законодательно-нормативные документы, специальные периодические издания и издания, выпускаемые издательствами вузов. В настоящее время ЭБС ZNANIUM.COM соответствует всем требованиям федеральных государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования (ФГОС ВПО) нового поколения.

- аудитории, оборудованные мультимедийными средствами обучения;
- системы компьютерного тестирования.

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВПО и учебным планом по направлению 080100.68 "Экономика" и магистерской программе Управленческий учет и контроллинг .

Автор(ы):

Ерина Т.В. \_\_\_\_\_

"\_\_" \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.

Рецензент(ы):

Шигаев А.И. \_\_\_\_\_

"\_\_" \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.