ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 00C5E8D50ED68C58A87E3A75E521F8D3ED
Владелец: Кононова Юлия Юрьевна
Действителен: с 16.09.2025 до 10.12.2026

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

Новгородский филиал

УТВЕРЖДЕНО
Директор
_____Ю.Ю. Кононова

Электронная подпись

ПРОГРАММА БАКАЛАВРИАТА
Аудит и контроллинг персонала
(наименование образовательной программы)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА МОДУЛЯ
междисциплинарного типа

Б1.В.17 АУДИТ И БЮДЖЕТИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА
(код и наименование РПД)

38.03.03. Управление персоналом
(код, наименование направления подготовки)

Очная, очно-заочная
Формы обучения

Год набора –2025

Великий Новгород, 2025 г.

Автор–составитель:
к.э.н., доцент, зав. кафедрой М и КП Ратковская И.А.

Заведующий кафедрой менеджмента и кадровой политики к.э.н., доцент Ратковская И.А.

РПМ Б1.В.17 «Аудит и бюджетирование персонала» одобрена на заседании кафедры менеджмента и кадровой политики.

Протокол от 16 мая 2025 года № 8.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по модулю, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место модуля в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура модуля
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся
5. Оценочные материалы промежуточной аттестации
6. Методические материалы для освоения модуля
7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"

7.1. Основная литература
7.2. Дополнительная литература
7.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация
7.4. Интернет-ресурсы
7.5. Иные источники

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

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

1.1. Модуль Б1.В.17 «Аудит и бюджетирование персонала»обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции
ПКс-1	Способен проводить диагностику и мониторинг состояния и динамики развития кадрового потенциала организации, использовать инновационные технологии в своей профессиональной деятельности; умеет составлять и контролировать статьи расходов для планирования бюджета на персонал

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

ОТФ/ТФ *(при наличии профстандарта)*/ трудовые или профессиональные действия	Код компетенции	Результаты обучения
B - Деятельность по обеспечению персоналом (B/01.6; B/02.6; B/03.6). C -Деятельность по оценке и аттестации персонала (C/01.6; C/02.6; C/03.6). D -Деятельность по развитию персонала D/01.6; D/02.6; D/03.6; D/04.6). E - Деятельность по организации труда и оплаты персонала (E/01.6; E/03.6). F -Деятельность по организации корпоративной социальной политики (F/01.6; F/02.6; F/03.6).	ПКс-1	на уровне знаний сущность, содержание, основные направления аудита, специфику и аспекты кадрового аудита и контроллинга персонала; основные методы и способы проведения кадрового аудита, критерии и показатели кадрового аудита и контроллинга
		на уровне умений: разрабатывать процедуру аудита, подбирать и формироватьинструменарий аудита; проводить расчет показателей кадрового аудита, разрабатывать предложения по итогам аудита и контроллинга персонала формировать бюджет затрат на персонал и контролировать его исполнение
		на уровне навыков*:* методами и приемами анализа критериев и показателей аудита и контроллинга персонала устанавливать приоритетность статей бюджета затрат на персонал реализовывать функции контроллинга персонала

1.3. Последовательность освоения компонентов компетенции в структуре модуля

Наименование дисциплины в структуре модуля	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
Б1.В.17.ДВ.01.01 Основы финансового менеджмента Б1.В.17.ДВ.01.02 Основы финансового анализа	ПКс-1.2	Способность формировать бюджет затрат на персонал с учетом результатов анализа финансового состояния организации

Б1.В.17.01 Системный анализ в управлении персоналом	ПКс-1.3	Способность применять положения системного анализа в процессе диагностики и мониторинга состояния и динамики развития кадрового потенциала организации
Б1.В.17.02 Кадровый аудит и контроллинг в организации	ПКс-1.6	Демонстрирует знание методов и инструментария аудита и контроллинга персонала. Проводит диагностику состояния и развития кадрового потенциала, обосновывает результаты и рекомендации.
Б1.В.17.03(К) Курсовая работа по модулю "Модуль "Аудит и бюджетирование персонала""	ПКс-1.8	Способность разрабатывать обоснованные решения по совершенствованию различных направлений деятельности по управлению персоналом посредствомметодологии аудита и контроллинга

2. Объем и место модуля в структуре ОП ВО

общий объем модуля 10 з.ед (270 астр.ч./360 акад.ч.),

количество астрономических и соответствующих им академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем по очной форме обучения: лекции – 49,5/66; практические занятия – 58,5/78 и на самостоятельную работу обучающихся – 108/144;

количество астрономических и соответствующих им академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем по очно-заочной форме обучения: лекции – 22,5/30; практические занятия – 25,5/34 и на самостоятельную работу обучающихся – 168/224;

место модуля в структуре образовательной программы - «Аудит и бюджетирование персонала» имеет индекс Б1.В.17, читается в 5,6,7,8 семестрах для очной и очно-заочной формы обучения.

3. Содержание и структура модуля

3.1 Структура модуля

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л/ ДОТ	ЛР/ ДОТ	ПЗ/ ДОТ	КСР		
Б1.В.17.ДВ.01.01 Основы финансового менеджмента								
Тема 1.	Правовые основы финансового менеджмента. Понятие и роль финансового менеджмента в управлении компанией. Базовые концепции финансового менеджмента.	5	1		2		2	Р, Э, Т, КС, КЛ[1]
Тема 2.	Оценка активов	13	1		22		10	Д, ПЗ, КЛ

[1]Формы текущего контроля успеваемости: тестирование (Т), эссе (Э), реферат (Р), групповая дискуссия (Д), круглый стол (КС), практические упражнения, задания (ПЗ), КЛ – конспект лекций

	компании.							
Тема 3.	Инструменты и источники финансового анализа и планирования.	10	2		44		4	ПЗ, Т, КЛ
Тема 4.	Управление оборотным капиталом.	10	2		44		4	ПЗ,Т, КЛ
Тема 5.	Инвестиции в основной капитал	10	2		44		4	ПЗ, КС, Э, КЛ
Тема 6.	Стоимость капитала, структура капитала, дивидендная политика	9	1		4		4	Т,ПЗ, КЛ
Тема 7.	Среднесрочное и долгосрочное планирование и финансирование	8	2		2		4	ПЗ,Т,Д, КЛ
Тема 8.	Управление рисками.	7	1		2		4	КС,Т,ПЗ, КЛ
Промежуточная аттестация								**зачет**
Всего по дисциплине		**72**	12		**24**		**36**	
Б1.В.17.ДВ.01.02 Основы финансового анализа								
Тема 1.	Информационные источники и методы, применяемые в финансовом анализе.	12	2		4		6	Т.ПЗ,КЛ[2]
Тема 2.	Диагностика состояния и развития бизнеса.	14	2		4		8	Т.ПЗ, КЛ
Тема 3.	Методы анализа эффективности функционирования компании и источников финансирования хозяйственной деятельности.	14	2		4		8	Т.ПЗ, КЛ
Тема 4.	Анализ денежных потоков и платежеспособности компании. Формирование бюджета затрат на персонал.	20	4		6		10	Т.ПЗ, КЛ
Тема 5.	Анализ финансового состояния заемщика и оценка его	12	2		6		4	Т.ПЗ, КЛ

[2] Формы текущего контроля успеваемости: Тесты – Т, конспект лекций – КЛ, практические задания – ПЗ

	кредитоспособности .							
Промежуточная аттестация								**зачет**
Всего по дисциплине		**72**	12		**24**		**36**	
Б1.В.17.01 Системный анализ в управлении персоналом								
Тема 1.	Сущность и принципы системного анализа. Системный подход	8	2	-	2	-	4	КЛ, Д, ПЗ, Т[3]
Тема 2.	Понятийный аппарат теории систем, основные свойства систем их классификации	14	4	-	4	-	6	КЛ, КС, ПЗ, Т
Тема 3.	Методы и методики системного анализа	18	6	-	4	-	8	КЛ, Д, ПЗ
Тема 4.	Инструментарий системного анализа для стратегического планирования и разработки проектов	12	2	-	4	-	6	КЛ, ПЗ
Тема 5.	Информационное обеспечение процесса системного анализа	10	2	-	2	-	6	КЛ, Д, ПЗ
Тема 6.	Человеческая система переработки информации	10	2	-	2	-	6	КЛ, ПЗ
Промежуточная аттестация								**зачет**
Всего по дисциплине		**72**	**18**	**-**	**18**	**-**	**36**	
Б1.В.17.02 Кадровый аудит и контроллинг в организации								
Тема 1.	Аудит как форма диагностического исследования	6	2		2	-	2	К, ПЗ
Тема 2.	Классификация аудиторской деятельности. Направления аудита.	6	2		2	-	2	К, КС
Тема 3.	Методология аудита персонала	6	2		2	-	2	К, Т, ПЗ
Тема 4.	Инструментарий проведения аудита персонала	6	2		2	-	2	К, ПЗ
Тема 5.	Последовательность проведения аудита персонала	6	2		2	-	2	К, ПЗ
Тема 6.	Анализ трудовых показателей	11	4		4		3	К, Т, ПЗ
Тема 7.	Аудит рабочих мест	11	4		4		3	К, ПЗ
Тема 8.	Аудит найма	6	2		2		2	К, Д
Тема 9.	Аудит увольнений	6	2		2		2	К, ПЗ
Тема	Аудит	6	2		2		2	К, ПЗ

[3] Формы текущего контроля успеваемости: опрос (С), тестирование (Т), контрольная работа (КР), эссе (Э), реферат (Р), групповая дискуссия (Д), круглый стол (КС), деловая игра (ДИ), практические упражнения, задания (ПЗ), тесты (Т)

10.	вознаграждений							
Тема 11.	Аудит условий труда, безопасности и здоровья	6	2		2		2	К, ПЗ
Тема 12.	Аудит работы служб управления персоналом	6	2		2		2	К, ПЗ
Тема 13.	Бюджетирование работы с персоналом	13	4		4	1	4	К, КС, ПЗ
Тема 14.	Контроллинг системы управления персоналом организации	13	4		4	1	4	К, КС
Промежуточная аттестация		**36**						**экзамен**
Всего по дисциплине		**144**	**36**	**-**	**36**	**2**	**34**	**36**
Б1.В.17.03(К) Курсовая работа по модулю "Модуль "Аудит и бюджетирование персонала""								
Промежуточная аттестация по модулю		**72**				**4**	**32**	**Курсовая работа**
Всего по модулю:		**360**	**66**		**78**	**6**	**138**	**72**

Используемые сокращения:

Л – занятия лекционного типа (лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях, обучающимся)[4];

ЛР – лабораторные работы (вид занятий семинарского типа)[5];

ПЗ – практические занятия (виды занятия семинарского типа за исключением лабораторных работ)[6];

КСР –индивидуальная работа обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальные консультации)[7];

ДОТ – занятия, проводимые с применением дистанционных образовательных технологий, в том числе с применением виртуальных аналогов профессиональной деятельности.

СР– самостоятельная работа, осуществляемая без участия педагогических работников организации и (или) лиц, привлекаемых организацией к реализации образовательных программ на иных условиях.

Примечание:

[4]Абзац 2 пункта 31 Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017 г. № 301 (ред. от 17.08.2020) (зарегистрирован Минюстом России 14 июля 2017г., регистрационный № 47415)

[5]См.абзац 2 пункта 31 Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017 г. № 301 (ред. от 17.08.2020) (зарегистрирован Минюстом России 14 июля 2017г., регистрационный № 47415)

[6]См. абзац 2 пункта 31 Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017 г. № 301 (ред. от 17.08.2020) (зарегистрирован Минюстом России 14 июля 2017г., регистрационный № 47415)

[7]Абзац 2 пункта 31 Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017 г. № 301 (ред. от 17.08.2020) (зарегистрирован Минюстом России 14 июля 2017г., регистрационный № 47415)

** – разработчик указывает формы заданий текущего контроля успеваемости (контрольные работы (К), опрос (О), тестирование (Т), коллоквиум (Кол) и т.п.) и виды учебных заданий (эссе (Эс), реферат (Реф), диспут (Д) и др.), с применением которых ведется мониторинг успешности освоения образовательной программы обучающимися*

*** - разработчик указывает формы промежуточной аттестации: экзамен (Экз), зачет (З)/ зачет с оценкой (ЗО).*

Используемые сокращения и примечания включаются после каждой из заполняемых таблиц.

Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л/ ДОТ	ЛР/ ДОТ	ПЗ/ ДОТ	КСР		
Б1.В.17.ДВ.01.01 Основы финансового менеджмента								
Тема 1.	Правовые основы финансового менеджмента. Понятие и роль финансового менеджмента в управлении компанией. Базовые концепции финансового менеджмента.	8,5	0,5		1		7	Р, Э, Т, КС, КЛ[8]
Тема 2.	Оценка активов компании.	8,5	0,5		1		7	Д, ПЗ, КЛ
Тема 3.	Инструменты и источники финансового анализа и планирования.	9,5	1		2		7	ПЗ, Т, КЛ
Тема 4.	Управление оборотным капиталом.	9	1		1		7	ПЗ,Т, КЛ
Тема 5.	Инвестиции в основной капитал	9	1		1		7	ПЗ, КС, Э, КЛ
Тема 6.	Стоимость капитала, структура капитала, дивидендная политика	8,5	0,5		1		7	Т,ПЗ, КЛ
Тема 7.	Среднесрочное и долгосрочное планирование и финансирование	10	1		2		7	ПЗ,Т,Д, КЛ
Тема 8.	Управление рисками.	8,5	0,5		1		7	КС,Т,ПЗ, КЛ
Промежуточная аттестация								**зачет**
Всего по дисциплине		**72**	**6**		**10**		**56**	
Б1.В.17.ДВ.01.02 Основы финансового анализа								

[8]Формы текущего контроля успеваемости: тестирование (Т), эссе (Э), реферат (Р), групповая дискуссия (Д), круглый стол (КС), практические упражнения, задания (ПЗ), КЛ – конспект лекций

Тема 1.	Информационные источники и методы, применяемые в финансовом анализе.	12	1		1		10	Т.ПЗ,КЛ[9]
Тема 2.	Диагностика состояния и развития бизнеса.	13	1		2		10	Т.ПЗ, КЛ
Тема 3.	Методы анализа эффективности функционирования компании и источников финансирования хозяйственной деятельности.	13	1		2		10	Т.ПЗ, КЛ
Тема 4.	Анализ денежных потоков и платежеспособности компании. Формирование бюджета затрат на персонал.	22	2		4		16	Т.ПЗ, КЛ
Тема 5.	Анализ финансового состояния заемщика и оценка его кредитоспособности	12	1		1		10	Т.ПЗ, КЛ
Промежуточная аттестация								**зачет**
Всего по дисциплине		**72**	**6**		**10**		**56**	
Б1.В.17.01 Системный анализ в управлении персоналом								
Тема 1.	Сущность и принципы системного анализа. Системный подход	11	1		1		9	КЛ, Д, ПЗ, Т[10]
Тема 2.	Понятийный аппарат теории систем, основные свойства систем их классификации	11	1		1		9	КЛ, КС, ПЗ, Т
Тема 3.	Методы и методики системного анализа	15	2		2		11	КЛ, Д, ПЗ
Тема 4.	Инструментарий системного анализа для стратегического планирования и разработки проектов	13	2		2		9	КЛ, ПЗ
Тема 5.	Информационное обеспечение процесса системного	11	1		1		9	КЛ, Д, ПЗ

[9] Формы текущего контроля успеваемости: Тесты – Т, конспект лекций – КЛ, практические задания – ПЗ

[10] Формы текущего контроля успеваемости: опрос (С), тестирование (Т), контрольная работа (КР), эссе (Э), реферат (Р), групповая дискуссия (Д), круглый стол (КС), деловая игра (ДИ), практические упражнения, задания (ПЗ), тесты (Т)

	анализа							
Тема 6.	Человеческая система переработки информации	11	1		1		9	КЛ, ПЗ
Промежуточная аттестация								**зачет**
Всего по дисциплине		**72**	**8**	**-**	**8**	**-**	**56**	
Б1.В.17.02 Кадровый аудит и контроллинг в организации								
Тема 1.	Аудит как форма диагностического исследования	7	1		1		5	К, ПЗ
Тема 2.	Классификация аудиторской деятельности. Направления аудита.	7	1		1		5	К, КС
Тема 3.	Методология аудита персонала	7	1		1		5	К, Т, ПЗ
Тема 4.	Инструментарий проведения аудита персонала	7	1		1		5	К, ПЗ
Тема 5.	Последовательность проведения аудита персонала	7	1		1		5	К, ПЗ
Тема 6.	Анализ трудовых показателей	7	1		1		5	К, Т, ПЗ
Тема 7.	Аудит рабочих мест	7	1		1		5	К, ПЗ
Тема 8.	Аудит найма	7	1		1		5	К, Д
Тема 9.	Аудит увольнений	7	1		1		5	К, ПЗ
Тема 10.	Аудит вознаграждений	7	1		1		5	К, ПЗ
Тема 11.	Аудит условий труда, безопасности и здоровья	7	1		1		5	К, ПЗ
Тема 12.	Аудит работы служб управления персоналом	7	1		1		5	К, ПЗ
Тема 13.	Бюджетирование работы с персоналом	12	2		2	1	7	К, КС, ПЗ
Тема 14.	Контроллинг системы управления персоналом организации	12	2		2	1	7	К, КС
Промежуточная аттестация		**36**						**экзамен**
Всего по дисциплине		**144**	**16**	**-**	**16**	**2**	**74**	**36**
Б1.В.17.03(К) Курсовая работа по модулю "Модуль "Аудит и бюджетирование персонала""								
Промежуточная аттестация		**36**						**экзамен**
Всего по дисциплине		**72**				**4**	**32**	**36**
Промежуточная аттестация по модулю								
Всего по модулю:		**360**	**66**		**78**	**6**	**138**	**72**

3.2 Содержание модуля

Содержание дисциплины «Б1.В.17.ДВ.01.01 Основы финансового менеджмента»

Тема 1. Правовые основы финансового менеджмента. Понятие и роль финансового менеджмента в управлении компанией.

Финансовый менеджмент как система управления. Сущность и функции финансового менеджмента. Основные цели финансового менеджмента и механизм их достижения. Правовая, налоговая и финансовая среда бизнеса. Базовые концепции финансового менеджмента: Концепция денежного потока. Концепция временной стоимости. Концепция компромисса между риском и доходностью. Концепция операционнго и финансового рисков. Концепция стоимости капитала. Концепция эффективности рынка. Концепция асимметричности информации. Концепция агентских отношений. Концепция альтернативных затрат. Концепция временной неограниченности функционирования хозяйствующего субъекта. Концепция имущественной и правовой обособленности субъекта хозяйствования.

Тема 2. Оценка активов компании

Стоимость денег во времени. Простые и сложные проценты. Приведенная (современная) стоимость. Смешанные денежные потоки. Оценка долгосрочных ценных бумаг. Риск и доходность. Диверсификация риска.

Тема 3. Инструменты и источники финансового анализа и планирования.

Формы финансовой отчетности: баланс, отчет о финансовых результатах, Методы анализа: внутрифирменные сравнения, внешние и среднеотраслевые сравнения, горизонтальный и вертикальный анализ, метод финансовых коэффициентов. Виды финансовых коэффициентов: Коэффициенты ликвидности, финансового рычага, деловой активности, рентабельности. Анализ дебиторской и кредиторской задолженности. Анализ движения капитала, движения денежных средств. Чистый денежный поток. Прогноз баланса, движения денежных средств, доходов и расходов.

Тема 4. Управление оборотным капиталом.

Понятие оборотного капитала. Значение управления оборотным капиталом. Источники краткосрочного и долгосрочного финансирования оборотных активов. Метод хеджирования. Маржа безопасности. Управление денежными средствами и ликвидными ценными бумагами. Управление дебиторской задолженностью, кредитная политика. Процедура взыскания дебиторской задолженности. Анализ кредитоспособности покупателя. Факторинг дебиторской задолженности. Управление товарно – материальными запасами. Краткосрочное финансирование.

Тема 5. Инвестиции в основной капитал.

Планирование долгосрочных инвестиций и оценка денежных потоков. Методы оценки инвестиционных проектов. Контроль выполнения проекта. Риски при планировании долгосрочных инвестиций. Управленческие опционы.

Тема 6. Стоимость капитала, структура капитала и дивидендная политика.

Создание стоимости компании. Общая стоимость капитала. Стоимость долга. Стоимость собственного капитала. Операционный и финансовый «рычаги», Способность фирмы генерировать денежные потоки для обслуживания долговых обязательств. Вероятность банкротства. Определение структуры капитала. Дивидендная политика

Тема 7. Планирование и финансирование организации.

Сущность и назначения финансового планирования. Формирования бюджета затрат на персонал и контроль его исполнения. Размещение ценных бумаг. Рыночная стоимость акций. Среднесрочное кредитование. Виды кредитов. Существенные условия кредитного договора. Обеспеченные и необеспеченные кредиты. Аренда и лизинг.

Тема8. Управление рисками. Корпоративная реструктуризация.

Понятие риска. Виды рисков. Промышленное страхование. Хеджирование как метод управления финансовыми рисками. Сущность и содержание хеджирования. Форварды и фьючерсы как основные способы хеджирования. Поглощения, реструктуризация собственности, продажа активов.

Содержание дисциплины «Б1.В.17.ДВ.01.02 Основы финансового анализа»

Тема1. Информационные источники и методы, применяемые в финансовом анализе.

Информационная база и организация проведения финансового анализа. Основные этапы финансового анализа. Состав бухгалтерской отчетности. Законодательная и нормативная база составления бухгалтерской отчетности. Финансовые показатели и определяющие факторы в системе управления бизнесом. Методы финансового анализа. Факторный анализ и моделирование хозяйственных процессов. Критерии и методы оценки эффективности бизнеса. Программное обеспечение финансового анализа. Составление глоссария.

Тема 2. Диагностика состояния и развития бизнеса.

Возможности использования экспресс-анализа в финансовой оценке бизнеса. Анализ экономического потенциала и финансовой устойчивости организации. Оценка динамики финансовых показателей. Ключевые показатели-индикаторы оценки деятельности хозяйствующего субъекта. Неформальные методы уточнения результатов финансовой диагностики организации. Дискуссия.

Тема 3. Методы анализа эффективности функционирования компании и источников финансирования хозяйственной деятельности.

Система показателей финансовых результатов. Ретроспективный и факторный анализ финансовых результатов. Комплексный анализ влияния на финансовые результаты внутренних и внешних факторов бизнеса. Система показателей и многофакторный анализ эффективности функционирования организации. Анализ формирования и использования собственного капитала. Анализ кредиторской задолженности. Методы анализа инвестиций в развитие бизнеса. Методы анализа бизнес-рисков. Маржинальный анализ и оценка запаса финансовой прочности.

Тема 4. Анализ денежных потоков и платежеспособности компании.

Структура денежных потоков организации. Методы количественного и качественного анализа денежных потоков. Оценка платежеспособности компании на основе анализа денежных потоков. Методы оптимизации движения денежных потоков. Прямые и косвенные индикаторы денежных потоков и эффективность их управления. Формирование бюджета затрат на персонал.

Тема 5. Анализ финансового состояния заемщика и оценка его кредитоспособности.

Теоретические основы анализа финансового состояния заемщика. Индикаторы финансового состояния экономического субъекта. Информационная база для оценки кредитоспособности заемщика. Финансовые показатели, применяемые для оценки финансового состояния организации, их расчет и интерпретация. Рейтинговые банковские методики оценки кредитоспособности заемщика и оценка вероятности его банкротства. Практические задания: оценка кредитоспособности по отчетности организации.

Содержание дисциплины «Б1.В.17.01 Системный анализ в управлении персоналом»

Тема 1. «Сущность и принципы системного анализа и системного подхода»

Сущность и принципы системного подхода. Соотношение системного подхода и системного анализа. Сущность системного анализа. Эволюция системных принципов. Принципы системного анализа: конечной цели; измерения; целостного подхода к объекту; связности; иерархичности; дифференциации – интеграции; неопределённости; открытости системы и другие. Применение принципов системного анализа в деятельности менеджера.

Тема 2. «Понятийный аппарат теории систем, основные свойства систем их классификации»

Основные термины и понятия в области системного подхода. Понятие системы. Система и среда. Элемент. Подсистема. Функция. Цель. Структура системы. Виды

структур. Связь. Классификация систем. Особенности социально-экономических систем. Принцип обратной связи. Адаптация. Управление. Основные законы и принципы управления сложными системами: закон «необходимого разнообразия» У.Эшби, метод «черного ящика». Свойства систем: характеризующие сущность и сложность системы, характеризующие методологию целеполагания системы, характеризующие параметры функционирования и развития системы.

Тема 3. «Методы и методики системного анализа»

Методы формализованного представления: матричные методы, сетевые методы, морфологические методы, экономический анализ.

Экспертные методы в системном анализе: метод экспертных оценок, метод «дерева целей», методы типа «мозговой атаки», метод сценариев. Методы экспертных оценок: организация экспертизы. Цели и порядок разработки процедуры экспертизы. Проведение опроса и согласование полученных оценок.

Понятие модели. Процесс моделирования. Требования к построению модели. Классификация моделей.

Понятие методики системного анализа. Применение методики системного анализа. Сравнительный анализ методик системного анализа.

Тема 4. «Инструментарий системного анализа для стратегического планирования и разработки проектов»

Области применения инструментария системного анализа при планировании. Миссия и цели организации. Понятие «дерево целей» и методика декомпозиции целей. Анализ макроокружения, анализ непосредственного окружения. SWOT-анализ. Разработка стратегических решений. Методика Паттерн. Сетевое планирование.

Тема 5. «Информационное обеспечение процесса системного анализа»

Информация. Типы информации. Процесс информационного обеспечения. Структура информационного обеспечения. Статистическая оценка информации. Источники искажения информации и методы их негативного влияния. Источники данных для проведения системного анализа.

Тема 6. «Человеческая система переработки информации»

Существующие модели человеческой системы переработки информации и их влияние на процесс принятия УР. Принятие решение с учетом риска и неопределенности. Коллективный метод принятия УР. Методы и правила проведения.

Содержание дисциплины «Б1.В.17.02 Кадровый аудит и контроллинг в организации»

Тема 1: «Аудит как форма диагностического исследования»

Аудит как вид профессиональной деятельности. История возникновения и развития аудита. Становление аудита в России. Понятие аудит. Закон РФ «Об аудиторской деятельности». Субъект, объект, предмет аудита. Аудит и аудиторская деятельность. Аудит и консультирование – сравнительная характеристика. Организационные аспекты аудита в РФ. Аудит и ревизия – сравнительная характеристика. Проблема информационного риска.

Регулирование аудиторской деятельности: государственные законодательные акты, аудиторские стандарты и другие регулятивы. Аудиторские постулаты. Принципы проведения аудита. Правила поведения аудитора.

Тема 2. «Классификация аудиторской деятельности. Направления аудита»

Внешний и внутренний аудит. Характеристика внешнего аудита, характеристика внутреннего аудита. Моральный кодекс внутреннего аудитора. Достоинства и недостатки внешнего и внутреннего аудита. Обязательный и инициативный аудит. Регулярный и разовый аудит.

Направления аудита: финансовый аудит, государственный аудит, управленческий (комплексный) аудит.

Тема 3. «Методология аудита персонала»

Место аудита в системе управления персоналом организации. Виды аудита персонал. Объект и предмет аудита персонала. Философия аудита персонала, понятие аудита персонала. Цель и задачи аудита персонала. Классификация типов аудита персонала. Аудит персонала в организационно-технологическом, социально-психологическом и экономическом аспектах. Основные параметры аудита персонала по функциям управления персоналом. Уровни проведения аудита: стратегический, операционный, управленческий.

Тема 4. «Инструментарий проведения аудита персонала».

Исследовательские подходы к аудиту персонала: сравнительный, привлечение внешних экспертов, статистический подход, подход соответствия, МВО подход.

Инструментарий аудита персонала: интервью; анкетные опросы и обзоры; анализ официальных документов; внешняя информация; эксперименты в области управления персоналом.

Тема 5. «Последовательность проведения аудита персонала»

Предварительная диагностика. Предварительная анкета – предназначение, структура. Анализ социального паспорта – сущность, содержание и структура, критерии и показатели; социальная политика; глобальная диагностика. Анализ организационного поведения: внешняя адаптация и внутренняя интеграция.

Аудиторское заключение – назначение, составные элементы. Особенности отчета для линейных менеджеров, для специалистов в области управления персоналом, для менеджера по управлению персоналом.

Тема 6. «Анализ трудовых показателей».

Основные направления аналитической деятельности в организации в сфере управления персоналом: анализ ресурсов, анализ затрат, анализ эффективности труда, анализ социального развития.

Анализ численности, структуры и движения трудовых ресурсов: содержание, показатели. Показатели оценки трудового потенциала: количественный и качественные. Показатели трудовой активности. Баланс движения кадров. Анализ использования рабочего времени. Аудит качества труда. Внутренний анализ затрат труда.

Анализ производительности труда. Анализ оплаты труда. Анализ использования средств, выделяемых на социальное развитие. Общий анализ труда, оплаты и социального развития.

Тема 7. «Аудит рабочих мест»

Цель аудита рабочих мест, последовательность проведения аудита рабочих мест. Аудит производительности. Программа управления производительностью, проблемы роста производительности.

Аудит укомплектованности персонала: цель, содержание, инструментарий. Критерии и показатели аудита укомплектованности персонала.

Аудит развития персонала с позиции стратегического плана организации, с позиции интересов работника. Анализ повышения квалификации и карьеры. Определение потребности в обучении. Эффективность мероприятий по развитию персона. Критерии и показатели оценки состояния работы с кадровым резервом.

Стратегический аудит.

Тема 8. «Аудит найма»

Цель аудита найма. Показатели оценки состояния работы с персоналом в вопросах найма. Оценка качества набранных работников. Стоимость найма. Миссия аудита найма. Типичные ошибки.

Мониторинг системы оценки: точки контроля основных процессов оценки, развитие системы оценки.

Причины сопротивления проведению оценки персонала и пути его преодоления.

Тема 9. «Аудит увольнений».

Цель аудита увольнений. Фактор приверженности организации и сопоставимости с предложениями извне. Оценка устойчивости кадрового ядра организации. Диагностика законности увольнения. Процедура увольнения – типичные ошибки. Анализ причин увольнений.

Тема 10. «Аудит вознаграждений».

Цель аудита вознаграждений. Структура вознаграждений. Материальные стимулы, структура доходов отдельного работника. Миссии аудита вознаграждения: аудит соответствия, аудит эффективности, стратегический аудит – цели, особенности содержания.

Тема 11. «Аудит условий труда, безопасности и здоровья».

Цель аудита условия труда, безопасности и здоровья. Основания для проведения анализа и оценки состояния. Типичные проблемы. Задачи данного направления аудита персонала. Модель изучения стрессов на работе. Метод самодиагностики. Последовательность осуществления аудита.

Тема 12. «Аудит работы служб управления персоналом».

Цель аудита. Важнейшие направления деятельности служб управления персоналом, по которым проводится аудит. Основы оценки эффективности работы отделов управления персоналом. Оценка текучести и абсентеизма. Основные направления анализа качества управления персоналом организации. Мониторинг управления персоналом.

Тема 13. «Бюджетирование работы с персоналом».

Бюджетирование персонала - место в системе управления организацией. Бюджетирование управления персоналом – понятие, целевое предназначение. Бюджетирование как система. Методы бюджетирования и их выбор. Принципы бюджетирования. Внешние и внутренние факторы, влияющие на процесс и содержание бюджетирования. Положительные и отрицательные стороны бюджетирования. «Подводные камни» бюджетирования. Технологии осуществления бюджетного процесса в организации. Бюджет на персонал – предназначение, структура. Технология разработки бюджета на персонал. Контроль исполнения бюджета.

Тема 14. «Контроллинг системы управления персоналом организации».

История развития аудита и контроллинга. Задачи, элементы и функции контроля персонала. Связь между причинами и формами контроля персонала.

Контроллинг – принципиальное отличие от контроля. Американская и немецкая модель контроллинга. Функции контроллинга, цели контроллинга. Детализированный перечень задач кадрового контроллинга. Контроллинг и управленческий учет. Уровни контроллинга персонала. Стратегический и оперативный контроллинг. Направления анализа в контроллинге персонала. Применение методологии контроллинга в привязке к основным функциональным элементам управления персоналом.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся по дисциплинам модуля

4.1 В ходе реализации дисциплин используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема и/или раздел	Методы текущего контроля успеваемости
Б1.В.17.ДВ.01.01 Основы финансового менеджмента	
Правовые основы финансового менеджмента. Понятие и роль финансового менеджмента в управлении компанией. Базовые концепции финансового менеджмента.	Реферат, эссе, тесты, круглый стол, конспект лекций
Оценка активов компании.	Групповая дискуссия, решение задач, конспект

	лекций
Инструменты и источники финансового анализа и планирования.	Тесты, конспект лекций, решение задач и анализ заданных ситуаций с использованием электронных презентаций, в т.ч. таблиц.
Управление оборотным капиталом.	Решение задач и анализ заданных ситуаций с использованием электронных презентаций, тесты, конспект лекций.
Инвестиции в основной капитал	Круглый стол, эссе. Решение задач и анализ заданных ситуаций с использованием электронных презентаций, в т.ч. таблиц.
Стоимость капитала, структура капитала, дивидендная политика	Тесты, решение задач, конспект лекций
Среднесрочное и долгосрочное планирование и финансирование	Решение задач, тесты, дискуссия, конспект лекций
Управление рисками.	Круглый стол, тесты, решение задач, конспект лекций.
Б1.В.17.ДВ.01.02 Основы финансового анализа	
Информационные источники и методы, применяемые в финансовом анализе.	Решение задач, тесты, конспект лекций
Диагностика состояния и развития бизнеса.	Решение задач, тесты, конспект лекций
Методы анализа эффективности функционирования компании и источников финансирования хозяйственной деятельности.	Решение задач, тесты, конспект лекций
Анализ денежных потоков и платежеспособности компании. Формирование бюджета затрат на персонал.	Решение задач, тесты, конспект лекций
Анализ финансового состояния заемщика и оценка его кредитоспособности.	Решение задач, тесты, конспект лекций
Б1.В.17.01 Системный анализ в управлении персоналом	
Сущность и принципы системного анализа. Системный подход	Конспект лекций, групповая дискуссия, практические упражнения, задания, тест
Понятийный аппарат теории систем, основные свойства систем их классификации	Конспект лекций, круглый стол, практические упражнения, задания, тест
Методы и методики системного анализа	Конспект лекций, практические упражнения, задания, групповая дискуссия
Инструментарий системного анализа для стратегического планирования и разработки проектов	Конспект лекций, практические упражнения, задания
Информационное обеспечение процесса системного анализа	Конспект лекций, групповая дискуссия, практические упражнения, задания
Человеческая система переработки информации	Конспект лекций, практические упражнения, задания
Б1.В.17.02 Кадровый аудит и контроллинг в организации	
Аудит как форма диагностического исследования	Конспект лекций, письменный отчет по итогам выполнения задания
Классификация аудиторской деятельности. Направления аудита.	Конспект лекций, круглый стол
Методология аудита персонала	Конспект лекций, тестовое задание, практические задания с письменным отчетом
Инструментарий проведения аудита персонала	Конспект лекций, практические задание с письменным отчетом
Последовательность проведения аудита персонала	Конспект лекций, групповая работа с письменным отчетом
Анализ трудовых показателей	Конспект лекций, тестовое задание, практическое задание с письменным отчетом (задачи)

Аудит рабочих мест	Конспект лекций, практическое задание с письменным отчетом (задачи)
Аудит найма	Конспект лекций, групповая дискуссия
Аудит увольнений	Конспект лекций, практическое задание с письменным отчетом
Аудит вознаграждений	Конспект лекций, практическое задание с письменным отчетом
Аудит условий труда, безопасности и здоровья	Конспект лекций, практическое задание с письменным отчетом
Аудит работы служб управления персоналом	Конспект лекций, практическое задание с письменным отчетом
Бюджетирование работы с персоналом	Конспект лекций, круглый стол, практическое задание с письменным отчетом
Контроллинг системы управления персоналом организации	Конспект лекций, круглый стол

4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся по *Б1.В.17.ДВ.01.01 Основы финансового менеджмента*

Типовые оценочные материалы по теме 1. Правовые основы финансового менеджмента. Понятие и роль финансового менеджмента в управлении компанией. Базовые концепции финансового менеджмента.

Темы рефератов:

- Финансовый менеджмент как система управления.
- Сущность и функции финансового менеджмента.
- Правовая, налоговая и финансовая среда бизнеса.

Темы эссе:

- Основы принятия финансовых решений
- Типы организаций, их финансовые возможности и ответственность

Тесты

В соответствии с российским законодательством:

а) главный бухгалтер может подчиняться только генеральному директору

б) может взаимодействовать с генеральным директором опосредованно через финансового директора

Круглый стол

Тема: Выбор организационно-правовой формы хозяйствования при создании бизнеса.

Рассмотрите возможность создания собственной фирмы. Учитывая возможную направленность деятельности фирмы (отрасль, предполагаемые виды продукции и услуг, конкретные стартовые условия) и современные российские правовые нормы. Обоснуйте выбор организационно-правовой формы хозяйствования.

Полный контент текущего контроля находится на кафедре.

Типовые оценочные материалы по теме 2. Оценка активов компании.

Вопросы для групповойдикуссии:

- Процесс управления организацией.
- Основные задачи управления организацией

Задача1.

Рассчитать длительность хранения запасов на складе компании «Аметист» если остатки на начало квартала оценивались в 300 тыс. руб., на конец квартала- 500 тыс. руб., выручка от реализации за квартал составила 1 млн. руб., себестоимость продукции – 700

тыс. руб. Какие пути снижения периода оборачиваемости запасов вы можете перечислить?

Типовые оценочные материалы по теме 3. Инструменты и источники финансового анализа и планирования.

Практические задания

Задача 1.

Подготовить информацию для анализа компании «Василёк» в виде:

а). Отчета о финансовых результатах

б). Отчета о движении денежных средств

в). Баланса активов и пассивов, используя следующие данные:

Касса -50 000 Краткосрочные ценные бумаги-400 000 Расчетный счет-350 000 Дебиторская задолженность-300 000 Запасы-400 000 Кредиторская задолженность-400 000 Прибыль от продаж- 300 000 Собственный капитал-1 000 000 Долгосрочный кредит-300 000 Краткосрочный кредит-500 000 Внеоборотные активы-700 000, вт.ч. нематериальные активы-80 000 Оплата труда-400 000	Выручка от продаж – 1 000 000 Поступление средств в течение периода-1 300 000 Себестоимость проданных товаров-500 000 Коммерческие и административные расходы-200 000 Обслуживание долга-50 000 Поступления от покупателей – 800 000 Получение кредита – 500 000 Налог на прибыль – 20% Платежи за сырье и материалы – 600 000 Амортизация-100 000 Выплата дивидендов-150 000

Тесты

Методика финансового анализа организации (предприятия) должна содержать элементы:

а) определение целей, задач и показателей

б) схема и последовательность проведения

в) способы получения, обработки и анализа информации

г) все ответы верны

Типовые оценочные материалы по теме 4. Управление оборотным капиталом.

Задача 1.

Завод безалкогольных напитков отпускает оптовым потребителям воду в пластиковых бутылках ящиками. Покупатели возвращают ящики в сезон в среднем через 10 дней. Однодневная потребность в ящиках – 900 шт., стоимость 1 ящика – 150 руб. Определить потребность в оборотных средствах для данного вида тары в летний сезон с учетом того, что 5% ящиков выходят из строя или не возвращается.

Тесты

В состав оборотных производственных фондов предприятия входят:

а) производственные запасы сырья, материалов, полуфабрикатов, покупных изделий, запасных частей, топлива, незавершенное производство и расходы будущих периодов

б) станки, агрегаты, приспособления, тара и стеллажи

в) готовая продукция, денежные средства в кассе и на расчетном счете предприятия

г) прибыль предприятия, заработная плата и амортизация

Типовые оценочные материалы по теме 5. Инвестиции в основной капитал

Круглый стол по теме «Инвестиции. Экономическое обоснование инвестиционных проектов»

План круглого стола:

1. Вступительное слово преподавателя

2. Заслушивание докладов на темы:

- Теоретические основы формирования и реализации инвестиционной политики организации;
- Роль государства в формировании инвестиционной политики;
- Формирование благоприятных условий для бизнеса в инвестиционной сфере;
- Оценка инвестиционных рисков организации, как фактор снижения ее инвестиционной привлекательности;
- Проблемы совершенствования нормативно-правового регулирования инвестиционной деятельности;

3. Обсуждение докладов с дополнительной информацией от преподавателя.
4. Избрание счѐтной комиссии и голосование (выбор лучшего доклада)
5. Подведение итогов круглого стола
6. Подготовка резюме по результатам проведения круглого стола

Темы эссе:

1. Планирование долгосрочных инвестиций и оценка денежных потоков.
2. Методы оценки инвестиционных проектов.

Практические задания.

Задача 1

Рассчитать чистую приведенную стоимость (NPV) проекта при следующих условиях: инвестиции составляют 10 000 тыс. руб. В 1-ый год чистый деежный поток составит 7 000 тыс. руб, во 2-ой – 8 000 тыс. руб., в 3-ий – 8 000тыс. руб. Ставка дисконтирования - 8%.

Типовые оценочные материалы по теме 6. Стоимость капитала, структура капитала, дивидендная политика

Тесты

Какие типы дивидендной политики свидетельствуют о стабильности компании

а) выплата дивидендов по остаточному принципу

б) выплата постоянных или постоянно возрастающих дивидендов

в) выплата низких регулярных дивидендов плюс дополнительные дивиденды в удачный год

Задача 1.

Продажи компании составляют:
Январь – 4000 единиц товара
Февраль- 8000
Март- 16 000
Апрель- 12 000
Итого за 4 месяца – 40 000 единиц.

Руководство компании считает, что производство должно быть равномерным и предлагают производить ежемесячно по 10 000 единиц продукции. Какие запасы продукции будут оставаться на конец месяца? Стоимость хранения составит 10 руб. за единицу в месяц и хранение будет оплачено за счет кредита банка под 8% годовых. Определить стоимость хранения в каждый месяц и за 4 месяца

Типовые оценочные материалы по теме 7. Среднесрочное и долгосрочное планирование и финансирование

Вопросы для дискуссии:

1. Назначение финансового планирования.
2. Размещение ценных бумаг.
3. Рыночная стоимость акций.

Задача 1.

Объем производства в текущем периоде – 10 000 шт.; запасы материалов в начале периода – 100 тыс.руб.; закупка материалов в текущем периоде – 800 тыс.руб.; планируемые остатки материалов на конец периода – 300 тыс.руб.; заработная плата основных производственных рабочих и отчисления в социальные фонды – 400 тыс.руб.; заработная плата с отчислениями управленческого и обслуживающего персонала – 500 тыс.руб.; затраты на электроэнергию – 300 тыс.руб.; амортизационные отчисления – 150 тыс.руб.; прочие производственные расходы – 150 тыс.руб.; незавершенное производство на начало периода – 200 тыс.руб.; незавершенное производство на конец периода – 80 тыс.руб.

Рассчитать:

1) стоимость материалов, использованных в текущем периоде;
2) общепроизводственные расходы;
3) суммарные затраты на товарную продукцию, произведенную в текущем периоде;
4) себестоимость единицы товарной (произведенной) продукции.

Тесты

1. На какие две основные части делится общий бюджет:

а) на операционный бюджет

б) бюджетный баланс

в) бюджет продаж

г**) финансовый бюджет**

д) бюджет производства

Типовые оценочные материалы по теме 8. Управление рисками.

Задача 1.

Оцените риск путем измерения чувствительности NPV к увеличению:

Переменных издержек на 10%

Постоянных издержек на 10%

Если проект рассчитан на 3 года, наиболее вероятный объем продаж – 500 ед. в год, цена единицы продукции – 100 р., переменные издержки на единицу продукции – 20р., постоянные издержки – 30 тыс.р., стоимость капитала – 10%

Тесты

Стоимостная оценка риска может быть проведена на основе

а) среднеквадратического отклонения дохода

б) коэффициента вариации

в) определения максимальной суммы, которую можно потерять

г) определения средней величины убытков за период

Круглый стол, темы:

1. Понятие риска. Виды рисков. Промышленное страхование. Хеджирование как метод управления финансовыми рисками.
2. Сущность и содержание хеджирования. Форварды и фьючерсы как основные способы хеджирования.
3. Поглощения, реструктуризация собственности, продажа активов.

Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся по *Б1.В.17.ДВ.01.02 Основы финансового анализа*

Типовые оценочные материалы по теме 1.Информационные источники и методы, применяемые в финансовом анализе.

Задача 1.

Составить баланс организации, отчет о финансовых результатах, отчет о движении денежных средств, используя следующие данные в тыс. руб.:

Выручка от продаж – 1 000

Поступление средств в течение периода- 1 300

Себестоимость проданных товаров-500
Коммерческие и административные расходы-200
Обслуживание долга-50
Поступления от покупателей – 800
Получение кредита – 500
Налог на прибыль – 20%
Платежи за сырье и материалы – 600
Амортизация-100
Выплата дивидендов-150
Касса -50
Краткосрочные ценные бумаги-400
Расчетный счет-350
Дебиторская задолженность-300
Запасы-400
Кредиторская задолженность-400
Прибыль от продаж- 300
Собственный капитал-1 000
Долгосрочный кредит-300
Краткосрочный кредит-500
Внеоборотные активы-700
Оплата труда-400

Тесты

1. Методика финансового анализа компании должна содержать следующие элементы:
   а) определение целей, задач и показателей
   б) схема и последовательность проведения
   в) способы получения, обработки и анализа информации
   г) все ответы верны

Типовые оценочные материалы по теме 2.Диагностика состояния и развития бизнеса.

Практическое задание

Провести экспресс – оценку организации. Материал для анализа выдается преподавателем.

1. Дайте краткую организационно – экономическую характеристику организации.
2. Проанализируйте экономический потенциал и финансовую устойчивость организации.
3. Дайте оценку динамики финансовых показателей, влияющих на диспропорцию в развитии бизнеса. Основные группы показателей: имущественное положение, финансовое состояние и проблемные точки, оценка результативности, деловая активность, инвестиционная привлекательность, показатели экономической устойчивости и риски.
4. Назовите и рассчитайте ключевые показатели – индикаторы деятельности организации
5. Сделайте и обоснуйте выводы

Тесты

Экспресс – анализ предполагает:
а) финансовый анализ по методике Минфина России
б) быструю предварительную оценку компании на основе некоторой унифицированной системы показателей и нетрудоемкой методики
в) расчет уровня риска при инвестировании средств в данный бизнес
г) формирование базы для сравнения с компаниями – аналогами

Типовые оценочные материалы по теме 3. Методы анализа эффективности функционирования компании и источников финансирования хозяйственной деятельности.

Задача 1. У фирмы «Накосан» объем продаж 100 тыс. единиц по цене 25 руб., переменные издержки 5 руб., фиксированные – 1,5 млн. руб., процентные расходы – 250 тыс. руб. Каков уровень общего левериджа? Что это означает?

Тесты

Собственный капитал, финансирующий текущую деятельность компании (собственные оборотные средства) рассчитывается как:

а) собственный капитал минус оборотные активы

б) собственный капитал минус внеоборотные активы

в) собственный капитал минус уставный капитал

г) собственный капитал плюс оценочные резервы

Типовые оценочные материалы по теме 4.Анализ денежных потоков и платежеспособности компании.

Задача 1.

Изучите список операций компании «Агротехника» и выполните следующие задания:

а) покажите изменения денежных потоков

б) рассчитайте прибыль

	Список хозяйственных операций	**Сумма, руб.**
1	Получена ссуда в банке	**50 000**
2	Заказано и установлено оборудование (в кредит)	10 000
3	Приобретено сырье, которое иоплачено в момент покупки в размере 3000 руб., остаток будет оплачен в течение 3 месяцев	10 000
4	Потреблено сырья, топлива на производство готовой продукции	5 000
5	Начислена и выплачена заработная плата	5 000
6	Оплачены коммунальные услуги	2 500
7	Начислена амортизация основных средств	1 000
8	Отгружена готовая продукция	20 000
9	Выплачено вознаграждение менеджерам	3 000
10	Уплачено в частичное погашение кредита при закупке сырья, п.3	5 000
11	Внесено в погашение банковской ссуды	5 000
12	Оплачено покупателями за товар	15 000
13	Уплачено в погашение процентов по кредиту за оборудование	1 000

Тесты

Качественный анализ денежных потоков организации (предприятия):

а) основан на оценке возможных сценариев соотношения притоков и оттоков денежных средств

б) дает качественную интерпретацию сценарного анализа

в) позволяет сделать качественные выводы о процессах, происходящих в организации

г) все ответы верны

Типовые оценочные материалы по теме 5.Анализ финансового состояния заемщика и оценка его кредитоспособности.

Тесты

Кредитоспособность экономического субъекта определяется его:

а)финансовым состоянием

б) вероятностью банкротства

в) прогнозом платежеспособности

г) все ответы верны

Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся по Б1.В.17.01 Системный анализ в управлении персоналом

Типовые оценочные материалы по теме 1.

Групповая дискуссия на тему «Зарождение системного подхода в менеджменте». Цель занятия – знакомство с эволюцией системного подхода и выявление значимости системных принципов в работе менеджера.

Практическое задание «Составление динамического портрета учебной группы студентов как системы»

Цель выполнения задания – формирование у студентов навыков по сбору, обработке и анализу информации.

Условия выполнения работы – коллективная работа студентов под руководством преподавателя. В рамках коллективной работы студентам следует заполнить таблицу «Динамический портрет учебной группы», составить по представленной в таблице информации наиболее наглядные диаграммы и графики, показывающие изменения по годам. Сделать выводы.

Динамический портрет учебной группы «...»

п/п	Характеристики	Учебный год				
		20__-20__		20__-20__		20__-20__
		1 семестр	2 семестр	3 семестр	4 семестр	5 семестр
	Количество человек в группе					
	Возрастная характеристика					
	- от 17 до 19					
	- от 20 до 22					
	- свыше 23					
	Половая характеристика					
	- женская часть группы					
	- мужская часть группы					
	Семейное положение					
	-женат/замужем					
	-холост/не замужем					
	Занятость:					
	- совмещают работу и учебу					
	- не работают					
	Обеспечение жильем:					
	- живут в общежитии					
	- живут с родителями					
	- снимают жилье (собств.)					
	Обучение					

п/п	Характеристики	Учебный год				
		20__-20__		20__-20__		20__-20__
		1 семестр	2 семестр	3 семестр	4 семестр	5 семестр
	- на бюджетной основе					
	- на коммерческой основе					
	Успеваемость (средний балл по итогам сессии)					

Типовые оценочные материалы по теме 2.

Круглый стол на тему «Становление концепции системного анализа».

Цель проведения круглого стола – получение умений по оценке и анализу необходимой информации.

Доклады на темы:

1. Понятие о системе. Организация как система.
2. Микроокружение организации и характер его влияния на систему.
3. Макроокружение организации и характер его влияния на систему.
4. Системный характер управленческой деятельности с позиции различных школ и подходов в менеджменте.

Практическое задание «Воздействие факторов внешней среды на систему.

Цель выполнения задания – формирование навыков выполнения командных заданий по представлению процессов, объектов, событий окружающей действительности как систем.

Условия выполнения работы – задание выполняется в группах, сформированных преподавателем и дальнейшее обсуждение результатов. В рамках групповой работы студентов необходимо выбрать системный объект (например автосервис, ремонт часов, мастерская по ремонту и пошиву одежды, фотоателье) и определить факторы прямого и косвенного влияния на него. Оформить результаты в виде схем:

«Факторы внешней среды прямого воздействия на систему ... »

Факторы внешней среды прямого воздействия		Результаты воздействия
Конкуренты	СИСТЕМА	
...		
Поставщики		
...		
Покупатели		
...		
Правовые факторы		
...		
ВХОД		ВЫХОД

«Факторы внешней среды косвенного воздействия на систему ... »

Факторы внешней среды косвенного воздействия		Результаты воздействия
Политические факторы	СИСТЕМА	
...		
Технологические факторы		
...		
Социально-культурные		

факторы		
...		
Рыночные факторы		
...		
Общественные факторы		
...		
Международные факторы		
...		
ВХОД		ВЫХОД

Практическое задание «Классификация систем»

Цель выполнения задания – применение критического анализа и системного подхода при работе с информацией.

Условия выполнения задания – задание выполняется индивидуально студентом в рабочей тетради. В рамках выполнения индивидуального задания, студент должен распределить примеры систем, предложенные преподавателем, по представленным классификационным схемам:

«Классификация примеров систем по степени сложности и обусловленности действий»

По степени сложности По обусловленности действия	Простые	Сложные	Очень сложные
Детерминированные			
Вероятностные			

«Классификация примеров систем по происхождению и характеру поведения»

По происхождению По характеру поведения	Искусственные	Естественные
Целенаправленные		
Адаптивные		

«Классификация примеров систем по сущности и внешнему поведению»

По внешнему поведению По сущности	Открытые	Закрытые (относительно)
Технические		
Биологические		
Социально-экономические		

Практическое задание «Разбор примеров социальных систем с точки зрения системного анализа»

Цель выполнения задания – формирование навыков выполнения командных заданий по представлению процессов, объектов, событий окружающей действительности как систем.

Условия выполнения задания – задание выполняется в группах, сформированных преподавателем. На работу группы отводится 10 минут. После – совместное обсуждение результатов.

В рамках работы группы студентов выбирается один из примеров социальной системы (учебная группа студентов, коллектив отдела продаж предприятия, семья из 3-х человек). Необходимо:

1. Доказать, что пример является системой.
2. Показать составляющие компоненты данной системы и факторы окружающей среды.
3. Показать внешние и внутренние связи данной системы в виде схемы.

Типовые оценочные материалы по теме3.

Практическое задание «Морфологический метод»

Цель выполнения задания – формирование навыков у студентов по решению отдельных задач исходя из целей проекта, обоснования собственной позиции участия в проекте.

Условия выполнения задания – задание выполняется в группах, сформированных преподавателем с дальнейшим совместным обсуждением результатов. Группам необходимо продумать визитку для выставочных мероприятий. Для этого необходимо:

- определиться для какой фирмы будет разработана визитная карточка (название, сфера деятельности);
- продумать информацию для визитки;
- подумать над параметрами визитной карточки (форма, покрытие, материалы).

Все варианты обсудить в группе, внести всю подготовленную информацию в матрицу для морфологического анализа по парным сочетаниям. Рассмотреть все возможные сочетания вариантов, доработать по необходимости.

«Морфологический анализ для по парного сочетания вариантов»

	Вариант 1	Вариант 2	Вариант 3	Вариант 4
Вариант 1				
Вариант 2				
Вариант 3				
Вариант 4				

В итоге выбрать наиболее интересный вариант. Обосновать выбор. Презентовать результаты.

Варианты деятельности фирм для разработки визитной карточки:

1. Абразивные материалы
2. Грузовые перевозки
3. Образовательные услуги (уточнить)
4. Свой вариант

Практическое задание «Расчет коэффициента конкордации для определения степени согласованности экспертов»

Цель выполнения задания – формирование навыков у студентов по решению отдельных задач исходя из целей проекта.

Условия выполнения задания – задание выполняется в парах.

Студентам необходимо рассчитать коэффициент конкордации по данным предложенного варианта, записать результаты расчетов в рабочую тетрадь. Сделать выводы.

«Пример данных для оценки согласованности мнений экспертов»

Номер объекта экспертизы	Оценка эксперта					Сумма рангов	Отклонение от среднего	Квадрат отклонения
	1	2	3	4	5			
1	4	6	4	4	3			
2	3	3	2	3	4			
3	2	2	1	2	2			
4	6	5	6	5	6			
5	1	1	3	1	1			
6	5	4	5	6	5			
7	7	7	7	7	7			

Групповая дискуссия на тему «Методики системного анализа». Вопросы для обсуждения:

Цель дискуссии – формирование навыков применения критического анализа и системного подхода при работе с информацией.

Вопросы для обсуждения:

1. Использование методик системного анализа.

2. Случаи применение методик системного анализа.

3. Сравнительный анализ методик системного анализа: С.Оптнера, Э.Квейда, С.Янга, Е.П.Голубкова, Ю.И.Черняка.

Групповая дискуссия на тему «Моделирование социально-экономических систем».

Цель дискуссии – формирование навыков применения критического анализа и системного подхода при работе с информацией.

Вопросы для обсуждения:

1. Определение моделей социально-экономических систем.
2. Типология моделей социально-экономических систем.
3. Установление класса моделей социально-экономических систем.
4. Модель стратегического планирования.
5. Матричные модели анализа стратегических альтернатив.
6. Матричные модели выбора стратегий.

Типовые оценочные материалы по теме4.

Практическое задание «Построение дерева целей»

Цель выполнения задания – получение умений по постановке целей и выбора путей их достижения; формирование навыков решения отдельных задач исходя из целей проекта.

Условия выполнения задания – задание выполняется в группах, сформированных преподавателем с дальнейшим совместным обсуждением результатов. Группы формируют дерево целей исходя из предложенных ситуаций:

Вариант 1. Перед менеджером по работе с персоналом стоит задача – как в краткосрочной перспективе поднять заработную плату персоналу. Составить дерево целей из 3-х уровней.

Вариант 2. Руководитель компьютерной фирмы поставил задачу перед отделом маркетинга – стимулировать сбыт продукции в краткосрочной перспективе. Составить дерево целей из 4-5 уровней.

Вариант 3. Необходимо повысить конкурентоспособность туристской фирмы на рынке. Составить дерево целей из 3-4-х уровней.

Вариант 4. Перед директором ателье по пошиву верхней одежды стоит задача – как отремонтировать производственное здание при ограниченных средствах. Составить дерево целей из 4-х уровней.

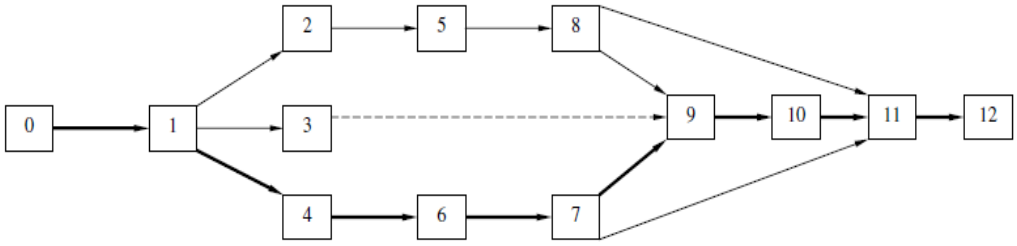
Вариант 5. Студент хочет открыть малое предприятие. Составить дерево целей из 4-х уровней.

Практическое задание «Графические методы решения проблем, возникающих в социально-экономических системах»

Цель выполнения задания – формирование навыков у студентов по решению отдельных задач исходя из целей проекта; комплексного использования соответствующих информационных технологий.

Условия выполнения задания – задание выполняется в группах, сформированных преподавателем с дальнейшим совместным обсуждением результатов. Группе необходимо, исходя из определенного преподавателем варианта, определить перечень работ, построить сетевой график «вершина-событие», определить временные параметры работ - ранний старт, ранний финиш, поздний старт и поздний финиш.

«Сетевой график выполнения проекта»



Перечень выполняемых проектных работ

Наименование работ	Продол-житель-ность, чел/дни	Код	Наименование работ	Продол-житель-ность, чел/дни	Код
1. Обоснование цели проекта	2	0-1	9. Рабочее проектирование	10	6-7
2. Проведение маркетинговых исследований	5	1-2	10. Закупка производственных ресурсов	10	8-9
3. Разработка технических условий	3	1-3	11. Изготовление деталей	8	7-9
4. Эскизное проектирование	4	1-4	12. Сертификация деталей	2	8-11
5. Выбор поставщиков ресурсов	2	2-5	13. Согласование сроков поставки	3	7-11
6. Фиктивная работа	0	3-9	14. Разработка технологии сборки	3	9-10
7. Техническое проектирование	5	4-6	15. Сборка изделия	11	10-11
8. Расчет потребности ресурсов	2	5-8	16. Отправка продукции потребителям	5	11-12

Варианты заданий

Коды работ	**Варианты заданий**									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Продолжительность, человеко-дней									
1-2	1	2	3	4	5	2	3	4	5	6
1-3	2	5	8	11	1	4	3	2	6	8
2-3	2	4	6	8	10	2	4	7	5	3
2-4	3	6	9	11	6	5	3	4	8	6
2-5	1	7	1	2	4	5	7	6	5	4
3-6	4	1	3	2	5	2	6	2	3	2
4-7	6	1	4	2	3	5	8	9	11	10
5-7	5	2	3	2	4	6	7	3	7	9
6-8	3	5	4	2	1	4	5	7	8	9
7-9	2	5	8	11	3	4	6	11	9	8
8-9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	9
9-10	8	6	4	2	5	4	3	2	1	2
9-11	7	6	5	4	3	2	1	7	2	3
10-12	3	8	9	7	6	5	4	3	2	3
11-12	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4

Типовые оценочные материалы по теме5.

Групповая дискуссия на тему «Информационное обеспечение системного анализа».

Цель дискуссии – получение знаний об информации, критериях оценки информации, классификации информации; формирование навыков применения критического анализа и системного подхода при работе с информацией.

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие и классификация информации.
2. Структура процесса информационного обеспечения.
3. Статистическая оценка информации.
4. Источники данных для проведения системного анализа.
5. Искажения информации и способы устранения его негативного влияния.

Практическое задание «Анкетирование»

Цель выполнения задания – получение знаний о способах получения и анализе информации; формирование навыков по решению отдельных задач исходя из целей проекта; владения методами сбора, обработки и анализа информации.

Условия выполнения задания – задание выполняется в группах, сформированных преподавателем. В рамках выполнения задания студентам необходимо определиться с

темой, формой анкетирования и респондентами. Студенты разрабатывают анкету, исходя из установленных общих требований по одной из предложенных тем, уточнив их:

1. Повышение качества обслуживания
2. Повышение мотивации к работе
3. Свой вариант

Типовые оценочные материалы по теме6.

Практическое задание «Принятие решения в условиях неопределенности и риска»

Цель выполнения задания – формирование навыков у студентов по решению отдельных задач исходя из целей проекта.

Условия выполнения задания – задание выполняется в рабочих тетрадях. Принятие решения в условиях неопределенности и риска основывается на применении следующих критериев: maxmax , maxmin (правило Вальда), minmax (правило Сэвиджа) и критерий Гурвица.

Задание: ООО «СтройМАКС» выпускает отделочные стройматериалы. Руководство компании обратилось в консалтинговую фирму с целью изучения рынка сбыта новой продукции. Исследования предполагаемого спроса на продукцию представлены в таблице.

«Предполагаемый спрос на продукцию ООО «СтройМАКС»

Спрос на продукцию, тыс. шт.	15	25	35	45	55
Вероятность	0,1	0,1	0,3	0,3	0,2

Доход при реализации новых видов стройматериалов составит 7 руб. за штуку. Если продукция не будет продаваться, убытки составят 4 руб. за единицу продукции. Если предприятие не будет удовлетворять спрос, убытки по неудовлетворенному спросу составят 1 руб. за штуку (для поддержания репутации фирмы).

Необходимо определить оптимальный объем производства новых видов отделочных стройматериалов ООО «СтройМАКС». При расчете учитывать, что методом экспертных оценок был установлен вес для min значения спроса на продукции равным 0,45, а для max спроса - 0,55.

Примеры тестовых заданий по темам 1,2

1. Система – это?

А) есть множество вещей, свойств и отношений.

Б) есть нечто целое

В) это любой объект действительности, представляющий собой целостное множество элементов.

2. Организация – это?

А) упорядоченная совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов, закономерно образующих единое целое.

Б) правила или норма, позволяющие оценить эффективность системы , соответствие требуемого и достигаемого результатов.

В) свойство систем обнаруживать взаимосвязанное поведение частей системы в рамках целого

3. Организационная структура предприятия - это?

А) состав и взаимосвязь структурных управленческих звеньев.

Б) любой объект действительности, представляющий собой целостное множество элементов.

В) упорядоченная совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов, закономерно образующих единое целое.

4. Виды организационных структур?

А) линейная и функциональная

Б) лнейнофункциональная

5. Адаптация –это?

А) функция системы, ориентированная либо на сохранение основного качества, т.е. совокупности свойств, утрата которых ведет к разрушению системы в условиях изменения среды, либо на выполнение некоторой программы, обеспечивающей устойчивость функционирования, гомеостаз, достижение определенной цели .

Б) правила или норма, позволяющие оценить эффективность системы, соответствие требуемого и достигаемого результатов.

В) способность системы приспосабливаться к изменяющимся условиям среды, помехам, исходящим от среды и оказывающим влияние на систему.

6. Управление – это?

А) способность системы приспосабливаться к изменяющимся условиям среды, помехам, исходящим от среды и оказывающим влияние на систему.

Б) функция системы, ориентированная либо на сохранение основного качества, т.е. совокупности свойств, утрата которых ведет к разрушению системы в условиях изменения среды, либо на выполнение некоторой программы, обеспечивающей устойчивость функционирования, гомеостаз , достижение определенной цели .

В) совокупность всех объектов, изменение свойств которых влияет на систему, а также тех объектов, чьи свойства меняются в результате поведения системы.

7. Гомеостаз-это?

А) свойство системы сохранять в процессе взаимодействия со средой значения существенных переменных в некоторых заданных пределах.

Б) это неделимый компонент системы способный к относительно самостоятельному осуществлению определенной функции.

В) способность системы обнаруживать целенаправленное приспосабливающееся поведение в сложной среде, а также сам процесс такого приспособления.

8. Подсистема-это?

А) неделимый компонент системы способный к относительно самостоятельному осуществлению определенной функции.

Б) совокупность собственно функциональных возможностей системы и совокупность их свойств, которые могут быть выражены как качественными, так и количественными характеристиками.

В) часть системы, в которой не менее двух элементов и которая имеет свою обобщенную функцию.

9. Функция системы это?

А) есть множество вещей, свойств и отношений.

Б) упорядоченная совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов, закономерно образующих единое целое.

В) совокупность собственно функциональных возможностей системы и совокупность их свойств, которые могут быть выражены как качественными, так и количественными характеристиками.

10. Элемент – это?

А) неделимый компонент системы способный к относительно самостоятельному осуществлению определенной функции.

Б) правила или норма, позволяющие оценить эффективность системы, соответствие требуемого и достигаемого результатов.

В) часть системы, в которой не менее двух элементов и которая имеет свою обобщенную функцию.

Шкала оценивания

Предлагаемое количество вопросов	10
Последовательность выборки вопросов из пройденных разделов	случайная

Критерии оценки:	
зачет, если	(50-100)% = 5-10 правильных ответов

Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся по Б1.В.17.02 Кадровый аудит и контроллинг в организации

Типовые оценочные материалы по теме 1

Практическое занятие «Основные черты характера и практические умения, необходимые аудитору»

Цель занятия - выявить основные черты характера и практические умения, необходимые аудитору.

В процессе занятия студенты в индивидуальном порядке заполняют таблицу, затем осуществляется групповое обсуждение полученные результатов.

Требования к умениям и навыкам аудитора	**Черты характера аудитора**	**Практические умения**

Типовые оценочные материалы по теме 2

Круглый стол «Стандарты профессиональной деятельности в области кадрового менеджмента и аудита».

Доклады на темы:

- Стандарты профессиональной деятельности: понятие, цель создания, структура.
- Миссия и области профессиональной деятельности специалистов в области кадрового менеджмента
- Оперативный уровень стандартов – специалист по кадровому делопроизводству
- Оперативный уровень стандартов – специалист по управлению персоналом
- Тактический уровень стандартов
- Стратегический уровень стандартов

Типовые оценочные материалы по теме 3

Практическое занятие «Достоинства и недостатки внешнего и внутреннего аудита персонала».

Цель занятия – закрепление теоретических знаний, выявление преимуществ от использования той или иной формы аудита персонала в организации.

В процессе занятия студенты в индивидуальном порядке заполняют таблицу, затем осуществляется групповое обсуждение полученные результатов оценкой плюсов и минусов каждого типа.

Элемент	Внутренний аудит	Внешний аудит
Объект		
Квалификация персонала		
Методы		
Цели		
Отчетность		

Примеры тестовых заданий по теме «Методология аудита персонала»

(подчеркните правильный ответ):

1. Признаками классификации аудита персонала являются:

1. Способ проведения проверки
2. Периодичность проведения

3. Оптимизация затрат на управление персоналом
4. Уровень проведения
5. Ответственность службы управления персоналом

2. По способу проведения проверки различают следующие виды аудита персонала:
1. Управленческий
2. Панельный
3. Внешний
4. Текущий
5. Внутренний

Типовые оценочные материалы по теме 4

Практическое занятие «Инструментарий аудита персонала»

Цель занятия – формирование умения подбирать инструментарий аудита персонала в зависимости от задачи и направления анализа и оценки.

Каждый студент получает задание - подобрать необходимый исследовательский инструментарий с обоснованием преимуществ под ту или иную функцию управления персоналом (описание содержания аудита прилагается)[11].

Типовые оценочные материалы по теме 5

Практическое занятие «Аудиторское заключение».

Цель занятия – оценка наличия всех необходимых элементов в аудиторском заключении, составление программы аудита.

Студентам предлагается отрывок или полное аудиторское заключение, по которому они должны дать соответствующее письменное заключение в соответствии в поставленной целью.

Студенты выбирают любое направление кадрового аудита и составляют программу проведения (работа в малых группах), необходимо объяснить, почему было выбрано то или иное направление.

Типовые оценочные материалы по теме 6

Практические занятия «Анализ трудовых показателей».

Цель занятия – закрепление теоретических знаний, формирование умений проводить расчеты трудовых показателей и осуществлять их анализ.

Занятие проводится в форме индивидуальной работы с методическими рекомендациями и решением задач. По итогам работы проводится групповое обсуждение[12].

Пример тестовых заданий по теме «Анализ трудовых показателей»
(подчеркните правильный ответ):

1. Факторами, способствующими повышению производительности труда, являются:
1. Снижение трудоемкости продукции
2. Увеличение трудоемкости продукции
3. Улучшение использования рабочего времени
4. Снижение текучести кадров
5. Рост себестоимости выпускаемой продукции
2. Показателями анализа численности и состава работников предприятия являются:
1. Социальные аспекты трудовой деятельности

[11] Кадровый аудит в организации: методические указания к практическим занятиям и самостоятельной работе для специальности 080505 «Управление персоналом». Автор-составитель И.А.Зубкова. – Великий Новгород: СЗАГС, 2006. – 53с., С.6-8.

[12] Кадровый аудит в организации: методические указания к практическим занятиям и самостоятельной работе для специальности 080505 «Управление персоналом». Автор-составитель И.А.Зубкова. – Великий Новгород: СЗАГС, 2006. – 53с., С.8-34

2. Использование рабочего времени
3. Динамика производительности труда
4. Изменение средней заработной платы
5. Динамика и причины движения кадров

Типовые оценочные материалы по теме 7

Практическое занятие

Цель занятия – закрепление теоретических знаний, формирование умений проводить расчеты показателей и осуществлять их анализ.

Занятие проводится в форме индивидуальной работы с методическими рекомендациями и решением задач. По итогам работы проводится групповое обсуждение[13].

Типовые оценочные материалы по теме 8

Групповая дискуссия «Типичные ошибки при найме персонала: способы их устранения и недопущения»

Цель занятия – выявление путей устранения ошибок в процессе найма персонала и разработка рекомендаций по их недопущению в практике управления персоналом.

В процессе дискуссии происходит обмен мнениями во всех его формах. Главная задача дискуссии – выявление существующего многообразия точек зрения участников на вопрос и проблему и при необходимости всесторонний анализ каждой из них.

Типовые оценочные материалы по теме 9

Практическое занятие «Увольнение работника»

Цель занятия – закрепление теоретических знаний, формирование умений оценивать ситуацию, исходя из норм и ограничений аудиторской деятельности.

Студенты делятся на 4 группы. В рамках группового обсуждения необходимо оценить принятое линейным руководителем решение об увольнении одного из сотрудников с юридическим обоснованием. Каждой группе достается один из кандидатов на увольнение.

Типовые оценочные материалы по теме 10

Практическое занятие «Анализ использования фонда заработной платы»

Цель занятия – закрепление теоретических знаний, формирование умений проводить расчеты показателей и осуществлять их анализ.

Занятие проводится в форме индивидуальной работы с методическими рекомендациями и решением задач. По итогам работы проводится групповое обсуждение[14].

Типовые оценочные материалы по теме 11

Практическое занятие.

Цель занятия – разработка шаблона итогового отчета оценки условий труда и безопасности персонала.

В рамках групповой деятельности студенты разрабатывают шаблон итогового отчета оценки условий труда и безопасности персонала, по итогам работы предоставляют письменный отчет.

Типовые оценочные материалы по теме 12

Практическое занятие «Организация и проведение аудита кадровой политики организации»

Цель занятия – оценка принятых кадровых решений, формирование умений разрабатывать рекомендации по итогам аудиторской деятельности.

---

[13]Там же, С.34-39, 41-49.

[14]Кадровый аудит в организации: методические указания к практическим занятиям и самостоятельной работе для специальности 080505 «Управление персоналом». Автор-составитель И.А.Зубкова. – Великий Новгород: СЗАГС, 2006. – 53с., С.40-41.

Практическое задание: изучите приведенный ниже перечень популярных мероприятий кадровой политики организации. Определите, к каким отрицательным результатам может привести их реализация, и объясните почему. Предложите свои варианты мероприятий, направленных на оптимизацию кадрового потенциала организации.

1. Реализация программ добровольного увольнения персонала, в том числе ухода на пенсию пожилых работников.

2. Механическое сокращение или временное освобождение от работы определенной доли работников во всех структурных подразделениях.

3. Свертывание программ по обучению персонала и повышению квалификации.

4. Чрезмерно резкое и масштабное сокращение персонала.

5. Расстановка по рабочим местам вместо уволенных работников оставшихся, в надежде на то, что они приобретут необходимые навыки практической деятельности.

6. Введение жесткой регламентации трудовых процессов и строгая отчетность перед вышестоящим руководством вместо широкого вовлечения работников в разработку конкретных мер по оптимизации структур организации.

7. Поэтапное отправление в неоплачиваемый отпуск работников.

8. Создание системы материального стимулирования работников, не учитывающей их профессионального роста (карьеры) в организации.

Типовые оценочные материалы по теме 13

Практическое занятие «Методы и приемы бюджетирования»

Цель занятия – овладение методами бюджетирования, оценка преимуществ и недостатков методов бюджетирования.

В начале занятия проводится круглый стол «Методы бюджетирования».

По итогам обсуждения студенты должны заполнить таблицу:

Характеристика методов бюджетирования

Методы бюджетирования	Положительные аспекты метода	Отрицательные аспекты метода
Жесткий		
Гибкий		
Скользящий		
От достигнутого		
С нулевого базиса		
Бюджеты с проработкой дополнительных вариантов		

Типовые оценочные материалы по теме 14

Круглый стол «Приемы и методы контроллинга персонала»

Цель занятия – овладение инструментарием контроллинга персонала в организации.

Доклады на темы:

- Инструментарий стратегического контроллинга – портфельный анализ, анализ потенциала, кривая роста
- Инструментарий стратегического контроллинга – SWOT-анализ, стратегические разрывы, сбалансированные показатели, разработка сценариев
- Инструментарий текущего контроллинга – ABC-анализ, управление запасами материалов, анализ объемов заказов, анализ величин в точке безубыточности
- Инструментарий текущего контроллинга – метод расчета сумм покрытия, анализ узких мест, анализ отклонений

4.3.Зачет по **Б1.В.17.ДВ.01.01 Основы финансового менеджмента** проводится с применением следующих методов (средств):

Устное собеседование и практическое задание.

Зачет по **Б1.В.17.ДВ.01.02 Основы финансового анализа** проводится с применением следующих методов (средств):

Устное собеседование и практическое задание.

Зачет по **Б1.В.17.01 Системный анализ в управлении персоналом** проводится с применением следующих методов (средств):

защита проекта «Применение системного анализа на примере организации».

Экзамен по **Б1.В.17.02 Кадровый аудит и контроллинг в организации** проводится с применением следующих методов (средств):

Устное собеседование и практическое задание

Оценка знаний, умений, навыков проводится на основе балльно-рейтинговой системы: 30% из 100% (или 30 баллов из 100) - вклад в итоговую оценку по результатам промежуточной аттестации.

При оценивании ответа обучающегося в ходе промежуточной аттестации можно опираться на следующие критерии:

Баллы	Критерий оценки
26-30	Обучающийся показывает высокий уровень компетентности, знания программного материала, учебной, периодической и монографической литературы, законодательства и практики его применения, раскрывает не только основные понятия, но и анализирует их с точки зрения различных авторов. Обучающийся показывает не только высокий уровень теоретических знаний, но и видит междисциплинарные связи. Профессионально, грамотно, последовательно, хорошим языком четко излагает материал, аргументированно формулирует выводы. Знает в рамках требований к направлению и профилю подготовки законодательно-нормативную и практическую базу. На вопросы отвечает кратко, аргументировано, уверенно, по существу.
16-25	Обучающийся показывает достаточный уровень компетентности, знания материалов занятий, учебной и методической литературы, законодательства и практики его применения. Уверенно и профессионально, грамотным языком, ясно, четко и понятно излагает состояние и суть вопроса. Знает нормативно-законодательную и практическую базу, но при ответе допускает несущественные погрешности. Обучающийся показывает достаточный уровень профессиональных знаний, свободно оперирует понятиями, методами оценки принятия решений, имеет представление: о междисциплинарных связях, увязывает знания, полученные при изучении различных дисциплин, умеет анализировать практические ситуации, но допускает некоторые погрешности. Ответ построен логично, материал излагается хорошим языком, привлекается информативный и иллюстрированный материал, но при ответе допускает некоторые погрешности. Вопросы не вызывают существенных затруднений.
6-15	Обучающийся показывает достаточные знания материалов занятий, но при ответе отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами. На поставленные членами комиссии вопросы отвечает неуверенно, допускает погрешности. Обучающийся владеет практическими навыками, привлекает иллюстративный материал, но чувствует себя неуверенно при анализе междисциплинарных связей. В ответе не всегда присутствует логика, аргументы привлекаются недостаточно веские. На поставленные вопросы

	затрудняется с ответами, показывает недостаточно глубокие знания.
0-5	Обучающийся показывает слабые знания материалов занятий, учебной литературы, законодательства и практики его применения, низкий уровень компетентности, неуверенное изложение вопроса. Обучающийся показывает слабый уровень профессиональных знаний, затрудняется при анализе практических ситуаций. Не может привести примеры из реальной практики. Неуверенно и логически непоследовательно излагает материал. Неправильно отвечает на вопросы или затрудняется с ответом.

Шкала перевода из многобалльной системы в традиционную (ЗАЧЕТ / НЕЗАЧЕТ):

– обучающемуся выставляется оценка «не зачет» если обучающийся набрал менее 50 баллов,

– оценка «зачет» выставляется при условии, если обучающийся набрал от 50 до 100 баллов;

100 баллов выставляется при условии выполнения всех требований, а также при обязательном проявлении творческого отношения к предмету, умении находить оригинальные, не содержащиеся в учебниках ответы, умении работать с источниками, которые содержатся дополнительной литературе к курсу, умении соединять знания, полученные в данном курсе со знаниями других дисциплин.

Шкала перевода из многобалльной системы в традиционную (ОЦЕНКА):

– обучающемуся выставляется оценка «неудовлетворительно», если обучающийся набрал менее 50 баллов,

– оценка «удовлетворительно» выставляется при условии, если обучающийся набрал от 50 до 65 баллов;

– оценка «хорошо» выставляется при условии, если обучающийся набрал от 66 до 75 баллов;

– оценка «отлично» выставляется при условии, если обучающийся набрал от 76 до 100 баллов;

100 баллов выставляется при условии выполнения всех требований, а также при обязательном проявлении творческого отношения к предмету, умении находить оригинальные, не содержащиеся в учебниках ответы, умении работать с источниками, которые содержатся дополнительной литературе к курсу, умении соединять знания, полученные в данном курсе со знаниями других дисциплин.

5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по модулю

Код компетенции	Наименование компетенции	Ключевой индикатор освоения компетенции
ПКс-1	Способен проводить диагностику и мониторинг состояния и динамики развития кадрового потенциала организации, использовать инновационные технологии в своей профессиональной деятельности; умеет составлять и контролировать статьи расходов для планирования бюджета на персонал	Проводит диагностику и мониторинг состояния кадрового потенциала организации, анализирует и дает оценку динамики развития персонала. На основании проведенного анализа формирует статьи расходов на персонал, обосновывает выбор инновационных технологий в своей профессиональной деятельности

Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Примеры возможных тем для курсовых работ:

1. Анализ эффективности труда при проведении кадрового аудита.
2. Анализ социального развития при проведении кадрового аудита.
3. Анализ численности, структуры и динамики персонала при проведении кадрового аудита.
4. Анализ условий труда, безопасности и здоровья при проведении кадрового аудита.
5. Анализ кадровой документации при проведении кадрового аудита.
6. Анализ эффективности организации рабочих мест и распределения работ при проведении кадрового аудита.
7. Аудит расчетов с персоналом по оплате труда.
8. Аудит персонала как инструмент оценки эффективности управления человеческими ресурсами.
9. Аудит системы формирования и развития кадрового резерва.
10. Аудит соблюдения трудового законодательства в организации.
11. Анализ системы обучения персонала при проведении кадрового аудита.
12. Анализ политики вознаграждений при проведении кадрового аудита.
13. Аудит найма работников: анализ затрат и эффективности.
14. Аудит системы увольнений в организации.
15. Анализ системы оплаты труда персонала при проведении кадрового аудита.
16. Оценка эффективности работы службы управления персоналом в организации проведении кадрового аудита.
17. Анализ затрат на персонал при проведении кадрового аудита.
18. Анализ производительности труда персонала при проведении кадрового аудита.
19. Анализ использования рабочего времени при проведении кадрового аудита.
20. Анализ фондов заработной платы при проведении кадрового аудита.
21. Процесс бюджетирования расходов на персонал в организации
22. Оптимизация структуры бюджета HR-службы
23. Совершенствование контроля исполнения бюджета на персонал
24. Механизм функционирования контроллинга персонала
25. Контроллинг персонала ка форма совершенствования управления персоналом
26. Приемы и методы контроллинга в деятельности организации
27. Стратегический контроллинг в организации
28. Тактический контроллинг в организации
29. Кадровый контроллинг и кадровое планирование в организации
30. Затраты на персонал и способы их оптимизации

Шкала оценивания.

Максимальное количество баллов, которое студент может получить, – 50. Критерии оценки курсовой работы могут трансформироваться в зависимости от их конкретной формы. Общие требования к качеству могут оцениваться последующим критериям.

Критерий	Требования к студенту	Максимальное количество баллов
Соответствие содержания курсовой работы заявленной теме	– используемые понятия строго соответствуют теме; – содержание полно раскрывает рассматриваемую тему	5 баллов
Знание и понимание теоретического материала	– свободно воспроизводит понятийный аппарат; – перечисляет основные направления, специфику и аспекты, методы и способы контроллинга и аудита	10 баллов

	персонала; – четко и обоснованно указывает сущность и содержание статей затрат на персонал; – идентифицирует принципы и методы бюджетирования, определяет их достоинства и недостатки; – четко соотносит элементы контроля, их последовательность и границы полномочий;	
Анализ и оценка информации по итогам проведенного прикладного исследования	– рассчитывает и анализирует критерии и показатели кадрового аудита и контроллинга; – соотносит методы и способы проведения кадрового аудита; – оценивает соответствие существующей практики научно-обоснованным требованиям и условиям – использует методы контроллинга, аудита, анализирует результаты, делает обоснованные выводы; – разрабатывает рекомендации по реализации возможностей контроллинга и аудита в рамках деятельности по управлению персоналом;	30 баллов
Построение суждений и устная защита	- осознанность, логичность и культура ответов при защите курсовой работы	5 баллов

Шкала соответствия баллов четырех балльной оценке по курсовой работе

Оценка в баллах	Оценка по пятибалльной шкале
45-50	«отлично» (5)
35-44	«хорошо» (4)
25-34	«удовлетворительно» (3)
менее 25	«неудовлетворительно» (2)

6. Методические материалы по освоению модуля

Одним из основных видов деятельности студента является самостоятельная работа, которая включает в себя изучение лекционного материала, учебников и учебных пособий, первоисточников, подготовку сообщений, выступления на групповых занятиях, выполнение заданий преподавателя.

Методика самостоятельной работы предварительно разъясняется преподавателем и в последующем может уточняться с учетом индивидуальных особенностей студентов. Время и место самостоятельной работы выбираются студентами по своему усмотрению с учетом рекомендаций преподавателя.

Самостоятельную работу над дисциплиной следует начинать с изучения программы, которая содержит основные требования к знаниям, умениям и навыкам обучаемых. Обязательно следует вспомнить рекомендации преподавателя, данные в ходе установочных занятий. Затем – приступать к изучению отдельных разделов и тем в порядке, предусмотренном программой.

Получив представление об основном содержании раздела, темы, необходимо изучить материал с помощью учебника. Целесообразно составить краткий конспект или схему, отображающую смысл и связи основных понятий данного раздела и включенных в него тем. Затем, как показывает опыт, полезно изучить выдержки из первоисточников. При желании можно составить их краткий конспект. Обязательно следует записывать возникшие вопросы, на которые не удалось ответить самостоятельно.

Рекомендации по изучению литературы:

Всю учебную литературу желательно изучать «под конспект». Чтение литературы, не сопровождаемое конспектированием, даже пусть самым кратким – бесполезная работа. Цель написания конспекта по дисциплине – сформировать навыки по поиску, отбору, анализу и формулированию учебного материала. Эти навыки обязательны для любого специалиста с высшим образованием независимо от выбранной специальности, а тем более это важно для юриста, который работает с текстами (правовыми документами).

Написание конспекта должно быть творческим – нужно не переписывать текст из источников, но пытаться кратко излагать своими словами содержание ответа, при этом максимально его структурируя и используя символы и условные обозначения. Копирование и заучивание неосмысленного текста трудоемко и по большому счету не имеет большой познавательной и практической ценности.

При написании конспекта используется тетрадь, поля в которой обязательны. Страницы нумеруются, каждый новый вопрос начинается с нового листа, для каждого экзаменационного вопроса отводится 1-2 страницы конспекта. На полях размещается вся вспомогательная информация – ссылки, вопросы, условные обозначения и т.д.

В идеале должен получиться полный конспект по программе дисциплины, с выделенными определениями, узловыми пунктами, примерами, неясными моментами, проставленными на полях вопросами.

При работе над конспектом обязательно выявляются и отмечаются трудные для самостоятельного изучения вопросы, с которыми уместно обратиться к преподавателю при посещении установочных лекций и консультаций, либо в индивидуальном порядке.

При чтении учебной и научной литературы всегда следить за точным и полным пониманием значения терминов и содержания понятий, используемых в тексте. Всегда следует уточнять значения по словарям или энциклопедиям, при необходимости записывать.

При написании учебного конспекта обязательно указывать все прорабатываемые источники, автор, название, дата и место издания, с указанием использованных страниц.

Самостоятельная работа студентов предполагает реализацию метода самообучения, педагогического метода «один – одному» а также других методов в зависимости от поставленных задач. Особое место необходимо уделять консультированию.

Консультирование – это особым образом организованное взаимодействие между преподавателем-консультантом и студентами, направленное на разрешение проблем и внесение позитивных изменений в деятельность студентов. Сущность данного метода состоит в том, что отсутствует традиционное изложение материала преподавателем (преподавание «один – многим»), обучающая функция заменяется консультированием, которое может осуществляться как при непосредственном контакте, так и при опосредованном средствами новых информационных технологий. Консультирование сосредоточено на решении конкретной проблемы. Предполагается, что консультант либо знает готовое решение, которое он может предписать консультируемому, либо он владеет способами деятельности, которые указывают путь решения проблемы. Главная цель преподавателя в таком методе обучения – научить студента учиться.

Групповая дискуссия. В процессе дискуссии происходит обмен мнениями во всех его формах. Главная задача дискуссии – выявление существующего многообразия точек зрения участников на вопрос и проблему и при необходимости всесторонний анализ каждой из них.

Учебная дискуссия отличается от других видов дискуссий тем, что новизна ее проблематики относится лишь к группе лиц, участвующих в дискуссии, т.е. то решение проблемы, которое уже найдено в науке, предстоит найти в учебном процессе в данной аудитории.

Дискуссия позволяет максимально полно использовать полученные ранее знания, опыт студентов, способствуя лучшему усвоению изучаемого ими материала. Это обусловлено тем, что в групповой дискуссии не преподаватель говорит студентам о том, что является правильным, а сами обучающиеся вырабатывают доказательства, обоснования принципов и подходов, предложенных преподавателем, максимально используя свой личный опыт. Этот активный метод обучения обеспечивает хорошие возможности для обратной связи, подкрепления, практики, мотивации.

Проведение круглого стола требует подготовительной работы со стороны студентов, которые должны подобрать литературу, составить план и раскрыть содержание выступления. При подготовке к выступлению, а также к участию в дискуссии на круглом столе необходимо изучить литературу и выявить основные проблемные моменты темы. Продолжительность доклада на круглом столе не должна превышать 7 – 8 минут, материал должен быть тщательно проработан.

К проведению круглого стола привлекаются все желающие в нем участвовать студенты. В процессе выступления доклад может демонстрироваться в виде презентации. После выступлений участники круглого стола задают докладчикам наиболее интересующие их вопросы. На заключительном этапе круглого стола проводится открытая дискуссия по представленным проблемам, в которой участвуют все студенты. После завершения дискуссии путем голосования выбирается лучший докладчик, а также подводятся окончательные итоги круглого стола. Затем по результатам обсуждения одним из студентов готовится проект резюме, которое рассматривается и принимаетсяучастниками круглого стола. Резюме содержит предложения как теоретической, так и практической направленности, к которым пришли студенты в ходе обсуждения рассматриваемой темы, а также основные выводы.

План круглого стола:

1. Вступительное слово преподавателя
2. Заслушивание докладов на темы
3. Обсуждение докладов
4. Избрание счѐтной комиссии и голосование (выбор лучшего доклада)
5. Подведение итогов круглого стола
6. Подготовка резюме по результатам проведения круглого стола

Практические упражнения или задания концептуально определяют практикующее научение через моделирование действий в условиях учебной аудитории.

Целью обучения является не столько получение знаний, а больше формирование поведения, навыков и умений через вовлечение учащегося в практическую деятельность на рабочем месте.

Уровень овладения компетенциями определяется по итогам индивидуального решения конкретной ситуации в письменной форме с последующим сообщением и обсуждением в группе.

Варианты конкретных ситуацийпредлагаются преподавателем на практических занятиях.

Выполнение курсовой работы является промежуточной формой контроля по модулю, которая ставит цель углубить и закрепить теоретические и практические знания, полученные студентами в рамках других дисциплин модуля, прежде всего, научить студента изучать, обобщать и анализировать данные, характеризующие деятельность того или иного предприятия или организации.

Курсовая работа выполняется по одной из предложенных тем. При необходимости, продиктованной интересами организации или научно-исследовательской деятельности

студента, работа может быть выполнена и на другую тему по согласованию с преподавателем.

Качество курсовой работы во многом зависит от правильного выбора темы, в связи с чем, студент должен руководствоваться, прежде всего, личным интересом к тому или иному научному вопросу, желанием глубже его познать, высказать свое мнение при его исследовании. В то же время необходимо учитывать возможность подбора научной литературы и практического материала по избранной теме.

Содержание курсовой работы должно быть конкретным, насыщенным фактическими данными проводимых исследований, сопоставлениями, выводами.

Оформление курсовой работы осуществляется в соответствии с методическими указаниями[15].

При обучении по индивидуальному учебному плану освоение дисциплины проводится в форме аудиторной и самостоятельной работы. Студент в соответствии с индивидуальным планом обучения имеет право в составе своей учебной группы или другой по указанию начальника учебного отдела посещать учебные занятия или проходить промежуточную аттестацию.Проверка качества обучения по индивидуальному учебному плану проводится в форме текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации в порядке, установленном РАНХиГС. При самостоятельном прохождении промежуточной аттестации по дисциплине студенту выдается направление (экзаменационный лист). В случае невозможности по уважительной причине прохождения студентом промежуточной аттестации в сроки, установленные индивидуальным учебным планом, они могут быть изменены при наличии соответствующих подтверждающих документов.

7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

7.1. Основная литература

1. Основы финансового менеджмента : учебное пособие / Н. А. Ершова, О. В. Миронова, Н. А. Колесникова, Т. В. Чернышева. — Москва : РГУП, 2023. — 196 с. — ISBN 978-5-00209-041-9. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/387260
2. Базовкина, Е. А. Основы финансового менеджмента : учебное пособие / Е. А. Базовкина. — Белгород : БелГАУим.В.Я.Горина, 2020. — 123 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/152069
3. Зинченко, А. С. Информационные технологии и системы управления персоналом : учебное пособие / А. С. Зинченко, Д. А. Фокина, Н. В. Просвирина. — Москва : МАИ, 2024. — 174 с. — ISBN 978-5-00244-962-0. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/455186
4. Довгучиц, С. И. Информационно-аналитические системы в управлении предприятием : учебное пособие / С. И. Довгучиц, К. В. Балдин, Г. Р. Фархшатова. — Москва : РТУ МИРЭА, 2025. — 140 с. — ISBN 978-5-7339-2813-5. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/516295
5. Стратегическое управление персоналом : учебное пособие / И. Н. Александров, А. Н. Бурмистров, В. В. Вилькен [и др.] ; под редакцией О. В. Калининой. — Санкт-Петербург : СПбГПУ, 2021. — 166 с. — ISBN 978-5-7422-7358-5. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL:

[15]Методические рекомендации по выполнению письменных работ, отчетов по практике, подготовке и защите выпускных квалификационных работ по направлению подготовки 38.03.03 "Управление персоналом" // https://novgor.ranepa.ru/studentam-i-slushatelyam/uchebnye-plany-i-programmy-distsiplin.php

https://e.lanbook.com/book/192878
6. Старцева, Н. Н. Аудит и контроллинг персонала : учебное пособие / Н. Н. Старцева. — Екатеринбург : , 2016. — 151 с. — ISBN 978-5-94614-371-4. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/
7. Шепелева, Л. С. Аудит и контроллинг персонала : учебное пособие / Л. С. Шепелева. — Москва : РТУ МИРЭА, 2023. — 78 с. — ISBN 978-5-7339-1781-8. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/331577
8. Управление персоналом. Теория и практика.Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал : учебное пособие / под редакцией А.Я. Кибанова. — Москва : Проспект, 2013. — 80 с. — ISBN 978-5-392-09930-6. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/54829

7.2. **Дополнительная литература**

1. Аудит: учебник / Под ред. д.э.н., проф. Р.П.Булыги. - М.: ЮНИТИ-ДАНА – М. 2011.- 431 с.
2. Брусов П.Н., Филатова Т.В. Финансовый менеджмент. Долгосрочная финансовая политика. Инвестиции.-М.:Кнорус, 2014.-304с.
3. Воронина Л.И. Аудит: теория и практика: учебник/ Л.И. Воронина.-М.: Изд-во «Омега-Л»,2012. – 674 с.
4. Долинин А.Ю. Кадровый аудит : курс лекций / А.Ю. Долинин. – Ряз. гос. ун-т им. С.А. Есенина. – Рязань, 2011. – 96 с. - http://dspace.rsu.edu.ru/xmlui/bitstream/handle/123456789/3685/Долинин%20А.Ю.%20Кадровый%20аудит.pdf?sequence=1
5. Дрогобыцкий И.Н. Системный анализ в экономике: Уч. пос. – М.: Финансы и статистика, 2007.
6. Ионова А.Ф., Селезнева Н.Н. Финансовый менеджмент: учебное пособие.- М.: Проспект,2015.- 592с.
7. Никулина Н. Н. , Суходоев Д. В. , Эриашвили Н. Д. Финансовый менеджмент организации. Теория и практика: учебное пособие.- М.: Юнити-Дана, 2012.-512с.
8. Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала: учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2013.- 672с.
9. Павлова Л. Н.Финансовый менеджмент: учебник.- М.: Юнити-Дана, 2012.-273с.
10. Спицнадель В.Н. Основы системного анализа: Уч. пос. – СПб.: Бизнес-Пресса, 2000.
11. Финансовый менеджмент: учебник. / под ред. А.М.Ковалевой.- М.: ИНФРА-М, 2015 .- 336с.
12. Харсеева А. В. , Селезнева Е. Д. , Зайков В. П. Финансовый менеджмент: теория, стратегия, организация: учебное пособие.- М.: Вузовская книга, 2012.-340 с.

7.3. **Нормативные правовые документы и иная правовая информация**

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993)
2. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая)» от 31.07.1998 № 146-ФЗ
3. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть 1 от 30 ноября 1994г. №51-ФЗ
4.Федеральный закон от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции»
5. Федеральный закон «Об аудиторской деятельности» № 307-ФЗ от 30.12.2008 г.;
6. Федеральный закон «О саморегулируемых организациях» № 315-ФЗ от 01.12.2007 г.;
7. Федеральный закон «Об аудиторской деятельности» № 119-ФЗ от 07.08.2001 г.;

8. Постановления Правительства РФ по вопросам осуществления аудиторской деятельности;
9. Нормативные и методические документы Министерства Финансов РФ, а также других министерств и ведомств;
10. Правила (стандарты) аудиторской деятельности
11. Методика проведения функционального анализа деятельности исполнительных органов государственной властиhttp://www.pro-gramma.ru/ProFiles/ProGramma%20FO-metodicV.pdf
12. ГОСТ Р ИСО 21500 Руководство по проектному менеджменту
13. ГОСТ Р 54869 Требования к управлению проектами

7.4. **Интернет-ресурсы**.

1. «Образовательные ресурсы интернета» http://www.alleng.ru/edu/manag3.htm
2. «AllBookz.ru - бесплатная библиотека» - http://allbookz.ru/publ/knigi/menedzhment/menedzhment_vikhanskij_o_s_naumov_a_i_uchebnik/31-1-0-440

3.www.ecsocman.edu.ru Федеральный образовательный портал "Экономика. Социология. Менеджмент"

4. http://economy.gov.ru/minec/main
5. http://www.vestifinance.ru/
6. http://www.vedomosti.ru/
7. http://www.sistemanaliz.ru
8. http://www.cbr.ru/
9. http://www.rbc.ru/
10. http://links-guide.ru/ekonomicheskie-portaly
11. http://www.eg-online.ru/
12. http://navigator.economicus.ru

7.5. **Иные источники**.

1. Арабян К.К. Теория аудита и организация аудиторской проверки [Электронный ресурс]: учебник для студентов вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2016. http://www.iprbookshop.ru/34518
2. Аудит: теория и практика. Под ред. В.С.Карагода.– 3- изд.– М.:Юрайт, 2016
3. Банк В. Р. Финансовый анализ: учеб.пособие / В.Р. Банк, С. В. Банк. — М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2011, — 344 с.
4. Донцова Л.В. Анализ финансовой отчетности: Практикум/ Л.В. Донцова, Н.А. Никифорова. — М.: Из-дательство «Дело и Сервис», 2011. — 144 с.
5. Колмыкова Т.С. Финансовый менеджмент: учебное пособие / Т.С. Колмыкова. - ЗАО «Университетская книга». - Курск, 2017. – 173 с.
6. Турищева Т.Б.Внутренний контроль и аудит. Теория и практика применения в финансово-хозяйственной деятельности организации [Электронный ресурс]: монография. - М.: ИД «Экономическая газета», ИТКОР, 2012. http://www.iprbookshop.ru/8359
7. Шеремет А.Д. Методика финансового анализа: учебник /А.Д. Шеремет. — М.: ИНФРА-М, 2011. – 456 с.
8. Экономика организации (предприятия) : учебник и практикум для прикладного бакалавриата / И. В. Сергеев, И. И. Веретенникова. — 6-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2016. https://www.biblio-online.ru/book/BB2A6183-7BD3-43CE-A375-03D7AA775278

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

Для обеспечения учебного процесса студентов по данной дисциплине используется следующая материально-техническая база:

для проведения лекционных занятий: аудитории с видеопроекционным оборудованием для презентаций и (в случае необходимости) средствами звуковоспроизведения, имеющие доступ в сеть интернет;

для проведения практических занятий (в том числе индивидуальных и групповых консультаций): аудитории для проведения практических занятий, оборудованные учебной мебелью и возможностью ее перемещения, ноутбуком (в случае необходимости);

для самостоятельной работы студентов (в том числе выполнения курсовых работ): аудитории, оборудованные учебной мебелью, имеющие беспроводной доступ в сеть Интернет; читальный зал библиотеки, оснащенный компьютерами с доступом к электронно-библиотечным системам и сети Интернет.

Для обеспечения учебного процесса студентов в электронной информационной образовательной среде филиала может использоваться следующее лицензионное программное обеспечение:

1.	Операционная система MicrosoftWindowsXP-10
2.	Пакет программ для работы с документами MicrosoftOffice 2003-2017
3.	Антивирусная программа Kaspersky Endpoint Security 6-10
4.	Справочная правовая система «Консультант Плюс»
5.	Электронно-библиотечная система филиала.
6.	Поисковые системы Yandex, Google