

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Антипова Наталья Викторовна
Должность: и.о. директора филиала
Дата подписания: 26.06.2026 18:01:16
Уникальный программный ключ:
fae5412acb1bf810dc69e6bc004ac45622b84b3a

Приложение 3
к основной профессиональной образовательной программе
по направлению подготовки 38.04.01 Экономика
направленность (профиль) программы Бизнес-аналитика в
экономике и управлении

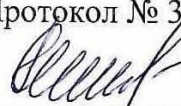
Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

**федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования**

«Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»

Улан-Баторский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова



Одобрено
На заседании Совета Улан-Баторского
филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова
Протокол № 3 от 23 октября 2025 г.
 Председатель совета
Н.В. Антипова

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.05 Внутрифирменный финансовый контроллинг

Направление подготовки 38.04.01 Экономика

Направленность (профиль) программы Бизнес-аналитика в экономике и управлении

Уровень высшего образования Магистратура

Год начала подготовки 2026

Улан-Батор – 2025 г.

Составители:

к.э.н., доцент базовой кафедры финансовой и
экономической безопасности
РЭУ им. Г.В. Плеханова

И.П. Комарова

к.э.н., доцент междисциплинарной кафедры Улан-
Баторского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова

Н.В. Монголова

Рабочая программа одобрена на заседании Совета Улан-Баторского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова
протокол № 3 от «23» октября 2025 г.

СОДЕРЖАНИЕ

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации	1
«РОССИЙСКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Г.В. ПЛЕХАНОВА»	1
I. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ	4
Цель и задачи освоения дисциплины	4
Место дисциплины в структуре образовательной программы	4
Объем дисциплины и виды учебной работы.....	4
Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине	5
II. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	7
РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА	9
ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННО-СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ	9
ПЕРЕЧЕНЬ ЭЛЕКТРОННО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕСУРСОВ	9
ПЕРЕЧЕНЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ БАЗ ДАННЫХ	9
ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ "ИНТЕРНЕТ", НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ.....	9
ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ.....	10
МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....	10
IV. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ	10
V. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ И УМЕНИЙ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ.....	10
VI. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ	11

І. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

Цель и задачи освоения дисциплины

Приобретение магистрантами необходимых теоретических знаний и практических навыков проведения внутрифирменного анализа, организации оперативного и стратегического контроллинга бизнеса с учетом специфики форм управления и видов экономической деятельности хозяйствующих субъектов; формирование системных навыков отбора аналитической информации, ее оценки для обоснования и успешной реализации эффективного бизнес-развития, подготовки и принятия обоснованных управленческих решений, контроля за их выполнением; обучение инструментарию стратегического и ситуационного анализа.

Задачи дисциплины:

- сформировать навыки консолидации учетной и внеучетной внутрифирменной, макроэкономической, отраслевой и региональной информации, необходимой для проведения управленческого анализа и объективной оценки бизнес-процессов;
- ознакомить слушателей с аналитическим содержанием управленческой и финансовой отчетности, нормативно-правовых документов предпринимательской деятельности, дать оценку их информативности для целей управления бизнесом с учетом его специфики;
- освоить современные методики, приемы и технологии количественного и качественного анализа;
- научить разрабатывать аналитические отчеты бизнес-аналитиков на основе данных управленческого и финансового учета и анализа;
- обучить технике расчета ключевых финансово-экономических показателей по направлениям диагностики бизнеса и бизнес-процессам, в том числе, с использованием программ экономического анализа, позволяющих значительно сократить сроки выполнения аналитической работы и повысить интеллектуальность труда бизнес-аналитика;
- научить правильно интерпретировать результаты анализа и формулировать выводы, использовать результаты анализа при решении важных вопросов тактического и стратегического характера, в том числе, для прогнозирования экономической устойчивости бизнеса;
- обучить методам оперативной диагностики предпринимательской деятельности, организации системы оперативного контроллинга эффективности бизнеса на основе системы ключевых показателей-индикаторов.

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Внутрифирменный финансовый контроллинг» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений.

Объем дисциплины и виды учебной работы

Таблица 1

Показатели объема дисциплины	Всего часов по формам обучения		
	очная	очно-заочная	заочная
Объем дисциплины в зачетных единицах	4 ЗЕТ		
Объем дисциплины в часах	144		
Промежуточная аттестация: форма	Экзамен	-	-
Контактная работа обучающихся с преподавателем (Контакт. часы), всего:	22	-	-
1. Аудиторная работа (Ауд.), всего:	18	-	-
в том числе:		-	-
• лекции	6	-	-
• лабораторные занятия	-	-	-
• практические занятия	12	-	-

2. Индивидуальные консультации (ИК)	-	-	-
3. Контактная работа по промежуточной аттестации (Катт)	-	-	-
4. Консультация перед экзаменом (КЭ)	2	-	-
5. Контактная работа по промежуточной аттестации в период экз. сессии / сессии заочников (Каттэк)	2	-	-
Самостоятельная работа (СР), всего:	122	-	-
в том числе:		-	-
• самостоятельная работа в период экз. сессии (СРэк)	32	-	-
• самостоятельная работа в семестре (СРс)	90	-	-
в том числе, самостоятельная работа на курсовую работу	-	-	-
• изучение ЭОР (при наличии)	-	-	-
• изучение онлайн-курса или его части	-	-	-
• выполнение индивидуального или группового проекта	60	-	-
• и другие виды	30	-	-

Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине

Таблица 2

Формируемые компетенции (код и наименование компетенции)	Индикаторы достижения компетенций (код и наименование индикатора)	Результаты обучения (знания, умения)
ПК-1 Способен обосновывать подходы, используемые в бизнес-анализе	ПК-1.3 Определяет подход к работе с заинтересованными сторонами	ПК-1.3. 3-1. Знает теорию устойчивого развития бизнеса с позиции стейкхолдерского подхода; связи и зависимости между элементами информации для бизнес-анализа, методы и приемы представления информации для бизнес-анализа с учетом поставленной цели и задач различными способами и в различных форматах для обсуждения с заинтересованными сторонами ПК-1.3. У-1. Умеет анализировать интересы стейкхолдеров; оценивать интересующие их показатели на основе анализа нефинансовой и финансовой информации, разрабатывать отчетность в соответствии с целевыми задачами бизнеса и потребностями различных стейкхолдеров
ПК-2 Способен руководить бизнес-анализом	ПК-2.3 Собирает информацию, анализирует, оценивает эффективность проводимого бизнес-анализа в организации	ПК-2.3. 3-1. Знает источники информации и аналитические методы подготовки обоснования выбора управленческих решений, связанных с развитием организации

		ПК-2.3. У-1. Умеет применять информационные технологии для целей управления бизнес-анализом деятельности компании, принимать решения по аналитическому обеспечению разработки стратегии, определению направлений развития компании
--	--	---

II. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ
этапы формирования и критерии оценивания сформированности компетенций

Таблица 3

№ п/п	Наименование раздела, темы дисциплины	Трудоемкость, академические часы						Индикаторы достижения компетенций	Результаты обучения (знания, умения)	Учебные задания для аудиторных занятий	Текущий контроль	Задания для творческого рейтинга (по теме(-ам)/разделу или по всему курсу в целом)
		Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Практическая подготовка	Самостоятельная работа	Всего					
	Семестр 4											
	Раздел 1. Нормативно-правовые и институциональные условия функционирования фирмы. Концепция системы внутреннего финансового контроля экономического субъекта											
1.	Тема 1. Анализ организационной структуры и системы управления бизнесом.	2	4	-	-	13	19	ПК-1.3	ПК-1.3. 3-1. ПК-1.3. У-1.	О.	Т.	
2.	Тема 2. Уровни корпоративного управления. Анализ внешних факторов и рисков функционирования бизнеса.	1	3	-	-	12	16	ПК-2.3	ПК-2.3. 3-1. ПК-2.3. У-1	О.		
	Раздел 2. Внутренний контроль ведения учетных процессов, составления отчетности экономического субъекта											
3.	Тема 3. Формирование аналитических показателей в системе управления. Показатели, методы оценки и резервы повышения эффективности функционирования хозяйствующего субъекта	1	2	-	-	10	13	ПК-1.3	ПК-1.3. 3-1. ПК-1.3. У-1.	О.	Т.	
4.	Тема 4. Методы и методики комплексного управленческого анализа. Контроль соблюдения процедур внутреннего контроля ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности.	1	2	-	-	10	13	ПК-2.3	ПК-2.3. 3-1. ПК-2.3. У-1	О.		
5.	Тема 5. Управленческий учет доходов и расходов как основа контроллинга	1	3	-	-	15	19	ПК-1.3	ПК-1.3. 3-1. ПК-1.3. У-1.	О.		

	Раздел 3. Роль внутреннего аудитора во внутрифирменном финансовом контроле											
6.	Тема 6. <i>Определение внутреннего аудита. Основы профессиональной практики внутренних аудиторов. Международные стандарты аудита (МСА) и практика их применения по отношению к системе внутреннего контроля.</i>	1	3	-	-	10	14	ПК-1.3	ПК-1.3. 3-1. ПК-1.3. У-1.	О.	Т.	
7.	Тема 7. <i>Методика оценки влияния различных факторов на ключевые показатели бизнеса</i>	2	4	-	-	15	21	ПК-2.3	ПК-2.3. 3-1. ПК-2.3. У-1	О.		
	Раздел 4. Построение системы внутреннего контроллинга экономического субъекта											
8.	Тема 8. <i>Система взаимодействия менеджмента, собственника экономического субъекта с внешними и внутренними аудиторами в ходе оценки эффективности СВК.</i>	1	2	-	-	5	8	ПК-1.3	ПК-1.3. 3-1. ПК-1.3. У-1.	О.	Т.	
9.	Тема 9. <i>Разработка и выполнение планов корректирующих мероприятий. Оценка недостатков СВК. Подготовка информации и отчетности. Мониторинг результатов работы менеджмента по повышению эффективности работы СВК.</i>	1	3	-	-	5	9	ПК-1.3	ПК-1.3. 3-1. ПК-1.3. У-1.	О.		
10.	Тема 10. <i>Построение системы внутрифирменного финансового контроллинга</i>	1	4	-	-	5	12	ПК-1.3	ПК-1.3. 3-1. ПК-1.3. У-1.	О.		Гр.п.
	Итого	6	12	-	-	90	108					

Формы учебных заданий на аудиторных занятиях:

Опрос (О.)

Формы текущего контроля:

Тест (Т.)

Формы заданий для творческого рейтинга:

Групповой проект (Гр.п.)

III. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Основная литература:

1. Дыбаль, С.В.. Финансовый контроллинг : учебник / С.В. Дыбаль, М.А. Дыбаль – Москва : КноРус, 2025. – 384 с. – ISBN 978-5-406-13859-5. – Текст : электронный // ЭБС BOOK.ru. – URL: <https://book.ru/book/955896>
2. Серебрякова, Т. Ю. Внутренний контроль и контроллинг : учебное пособие / Т.Ю. Серебрякова, О.А. Бирюкова ; под ред. Т.Ю. Серебряковой. – Москва : ИНФРА-М, 2024. – 238 с. – (Высшее образование: Магистратура). – DOI 10.12737/textbook_5ca6f77bdee2c8.03932587. – ISBN 978-5-16-014369-9. – Текст : электронный // ЭБС Znanium.com. – URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2104841>

Дополнительная литература:

1. Елфимова, И. Ф. Контроллинг : учебное пособие / И. Ф. Елфимова, О. В. Исаева. – 2-е изд. – Воронеж : Воронежский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2024. – 137 с. – ISBN 978-5-7731-1148-1. – Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/141234.html>
2. Никифорова, Н. А., Контроллинг и анализ: управленческий эффект. Монография : монография / Н. А. Никифорова, С. Н. Миловидова, Т. Б. Иззука, М. М. Басова. – Москва : КноРус, 2021. – 272 с. – ISBN 978-5-406-08806-7. – Текст : электронный // ЭБС BOOK.ru. – URL: <https://book.ru/book/941518>
3. Брег, С. Настольная книга финансового директора / С. Брег. – 12-е изд. – Москва : Альпина Паблишер, 2024. – 606 с. – ISBN 978-5-9614-5573-1. – Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/137919.html>

ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННО-СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ

1. <http://www.consultant.ru> - Справочно-правовая система Консультант Плюс;
2. <http://www.garant.ru> - Справочно-правовая система Гарант.

ПЕРЕЧЕНЬ ЭЛЕКТРОННО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕСУРСОВ

В настоящее время не применяется

ПЕРЕЧЕНЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ БАЗ ДАННЫХ

1. <http://www.gks.ru> - Росстат – федеральная служба государственной статистики
2. <http://www.iep.ru/ru/publikacii/categories.html> - Федеральный образовательный портал. Экономика. Социология. Менеджмент
3. <https://www.nalog.ru/rn39/program/> - База программных средств налогового учета
4. <https://rosmintrud.ru/opendata> - База открытых данных Минтруда России
5. www.economy.gov.ru - Базы данных Министерства экономического развития России
6. www.minfin.ru – База данных Минфина России

ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ "ИНТЕРНЕТ", НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1. Поисковая платформа Web of Science. Режим доступа: https://apps.webofknowledge.com/WOS_GeneralSearch_input.do?product=WOS&search_mode=GeneralSearch&SID=D2NabcUVqdLkFSmk5oX&preferencesSaved=
2. Российский индекс научного цитирования (РИНЦ) Режим доступа: <https://elibrary.ru/>

ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ

Операционная система и пакет прикладных программ: ОС Windows, Microsoft Office, LibreOffice*, OpenLicenseNon-Specific*; ОС Ubuntu-16.04.1*;
файловый архиватор ArchiveManager 3.16.5; 7-Zip;
Браузеры Яндекс Браузер*, Chromium-GOST*;
ПО для просмотра PDF документов Foxit Reader; ИнтернетЦензор*;
антивирусное ПО компании Dr.Web*; антивирусное ПО компании KasperskyFree*;
электронная образовательная среда Русский Moodle 3*.

МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина «Внутрифирменный финансовый контроллинг» обеспечена:

для проведения занятий лекционного типа:

– учебной аудиторией, оборудованной учебной мебелью, мультимедийными средствами обучения для демонстрации лекций-презентаций;

для проведения занятий практических занятий:

– учебной аудиторией, оборудованной учебной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации;

для самостоятельной работы:

– помещением для самостоятельной работы, оснащенным компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде Филиала.

IV. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

➤ Методические рекомендации по организации и выполнению внеаудиторной самостоятельной работы.

V. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ И УМЕНИЙ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

Результаты текущего контроля и промежуточной аттестации формируют рейтинговую оценку работы обучающегося. Распределение баллов при формировании рейтинговой оценки работы обучающегося осуществляется в соответствии с «Положением о рейтинговой системе оценки успеваемости и качества знаний студентов в процессе освоения дисциплины в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова».

Таблица 4

Виды работ	Максимальное количество баллов
Выполнение учебных заданий на аудиторных занятиях	20
Текущий контроль	20
Творческий рейтинг	20
Промежуточная аттестация (экзамен)	40
ИТОГО	100

* внесено в Реестр российского программного обеспечения

В соответствии с Положением о рейтинговой системе оценки успеваемости и качества знаний обучающихся, «преподаватель кафедры, непосредственно ведущий занятия со студенческой группой, обязан проинформировать группу о распределении рейтинговых баллов по всем видам работ на первом занятии учебного модуля (семестра), количестве модулей по учебной дисциплине, сроках и формах контроля их освоения, форме промежуточной аттестации, снижении баллов за несвоевременное выполнение выданных заданий.

VI. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ¹

Оценочные материалы по дисциплины «Внутрифирменный финансовый контроллинг» разработаны в соответствии с Положением об оценочных материалах в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова».

Тематика курсовых работ

Курсовая работа не предусмотрена учебным планом

Типовой перечень вопросов к экзамену:

1. Предмет, метод и объекты внутрифирменного финансового контроллинга
2. Схема формирования и виды аналитических показателей в системе управления фирмой
3. Организация и информационное обеспечение внутрифирменного финансового контроллинга
4. Стратегический контроллинг и его основные показатели
5. Оперативный контроллинг и его основные показатели
6. SWOT- анализ и SPACE- анализ в системе оперативного контроллинга
7. Применение финансовых показателей для мониторинга движения к стратегической цели
8. Клиентские показатели в системе оперативного мониторинга
9. Показатели внутренних бизнес-процессов
10. Уровни корпоративного управления компании
11. Аналитическое обоснование бизнес-планов организации
12. Анализ деятельности компании по сегментам бизнеса
13. Маркетинговый анализ
14. Внутренний контроль и внутренний аудит
15. Анализ и прогнозирование денежных потоков организации
16. Методики комплексной оценки деятельности компании на основе сбалансированной системы показателей.
17. Выбор стратегической цели и оценка перспектив ее достижения
18. Построение эффективной системы внутреннего финансового контроллинга
19. Контроллинг в системе управления
20. Контроллинг инвестиционных проектов
21. Информационное обеспечение финансового контроллинга
22. Центры финансовой ответственности в системе финансового контроллинга

Практические задания к экзамену:

Задание 1. Проведите SWOT – анализ и PEST- анализ по 2 компаниям золотодобывающей отрасли. Сделайте соответствующие выводы, дайте рекомендации (данные по компаниям даются отдельно).

¹ В данном разделе приводятся примеры оценочных материалов

Задание 2. Определите уровни корпоративного управления 2 телекоммуникационных компаний (данные по компаниям, и матрица уровней корпоративного управления даются отдельно).

Пример вопросов для опроса

Тема 1. Анализ организационной структуры и системы управления бизнесом

1. Перечислите ключевые нормативно-правовые документы, регулирующие все организационно-правовые формы хозяйствования в РФ
2. Виды организационной структуры компании
3. Перечислите основные подходы к пониманию термина «Организационная структура»
4. Приведите примеры компаний, по каждому виду организационной структуры
5. Приведите примеры организационно-правовых форм хозяйствования в РФ

Типовые тестовые задания:

Вариант 1		
Вопрос	Варианты ответа	Верный ответ
Одна из наиболее простых структур. При ее построении используются принципы централизации. Во главе каждого коллектива стоит руководитель, который подотчетен вышестоящему руководству. Это -?	а) Штабная б) Линейная в) Комбинированная г) Функциональная	б) Линейная
Под структурой управления организацией понимается ?	а) Все ответы верны б) Перечень отделов, служб и подразделений в аппарате управления в) Системная организация служб и подразделений г) Соподчиненность и подотчетности друг другу и высшему органу управления д) Набор координационных и информационных связей, порядок распределения функций управления по различным уровням и подразделениям управленческой иерархии	а) Все ответы верны
Дайте характеристику функциональной организационной структуре	а) Этот вид организационной структуры классифицирует людей согласно функции, которую они выполняют в профессиональной жизни б) При ее построении используются принципы централизации. Во главе каждого коллектива стоит руководитель, который подотчетен вышестоящему руководству в) Наличие линейных руководителей и подразделений, которые не имеют права принятия решений. Главная их задача — оказывать помощь линейному менеджеру в выполнении отдельных функций управления г) Такая структура основана на организации сотрудников и работы вокруг различных продуктов. Если компания производит три различных продукта, то у нее будут три различных подразделения для этих продуктов. Этот тип структуры лучше всего подходит для розничных магазинов с множеством продуктов д) Отличительная особенность данной структуры — подчинение сотрудников двум или более руководителям одного уровня	а) Этот вид организационной структуры классифицирует людей согласно функции, которую они выполняют в профессиональной жизни

... - это управление согласно разработанной долгосрочной стратегии постоянного улучшения, которая включается в себя глубокое понимание целей компании, ее места на рынке и реакцию на внешние факторы	а) Все ответы верны б) Финансовый контроллинг в) Система управления бизнесом г) Организационная система	в) Система управления бизнесом
Перечислите виды организационной структуры компаний:	а) Все ответы верны б) Линейная в) Линейно-штабная г) Функциональная д) Кросс-функциональная е) Рыночная ж) Матричная	а) Все ответы верны

Типовые практические задания (расчетно-аналитические)

Условие: Структурные подразделения компании ПАО «ТМК», такие как: склад материалов и ремонтный цех осуществляют двухстороннее потребление затрат. Производственными подразделениями являются механический и сборочный цеха. Прямые затраты механического цеха – 1 200 000 руб.; сборочного – 1 000 000 руб.; склада материалов - 900 000 руб.; ремонтного цеха – 700 000 руб. Совокупные затраты склада материалов равны собственным затратам и затратам, добавленным после распределения затрат ремонтного цеха. Совокупные затраты ремонтного цеха равны собственным затратам и части затрат склада, распределенным на него. В качестве базы распределения расходов используются прямые затраты. Распределите затраты структурных подразделений.

Решение:

1. Рассчитаем общую сумму прямых затрат и разнесем их соотношение между подразделениями, принимающими участие в распределении затрат (табл.1):

Таблица 1 – Соотнесение затрат между структурными подразделениями ПАО «ТМК», в тыс. руб.

Подразделения, оказывающие услуги	Подразделения, потребляющие услуги				Итого:
	Склад материалов	Ремонтный цех	Механический цех	Сборочный цех	
Склад материалов (СМ)					
Прямые затраты	-	900,00	1200,00	1 000,00	3100,00
Доля прямых затрат в их общей сумме, в %	-	29,00	38,70	32,30	100,00
Ремонтный цех (РЦ)					
Прямые затраты	700,00	-	1200,00	1000,00	2900,00
Доля прямых затрат в их общей сумме, в %	24,20	-	41,40	34,40	100,00

2. Рассчитаем затраты непроизводственных подразделений, скорректированных, с учетом двустороннего потребления услуг, посредством системы уравнений:

$$\begin{aligned}\text{Затраты (РЦ)} &= 900,00 + 0,290 \times \text{Затраты (С)}_{\text{скор}}; \\ \text{Затраты (С)}_{\text{скор}} &= 700 + 0,242 \times \text{Затраты (РЦ)}_{\text{скор}};\end{aligned}$$

Где:

Затраты (РЦ) – затраты ремонтного цеха;

Затраты (С)_{скор} – скорректированные затраты склада;

Затраты (РЦ)_{скор} – скорректированные затраты ремонтного цеха.

Решаем систему уравнений методом подстановки:

$$\text{Затраты (РЦ)} = 900,00 + 0,29 \times (700,00 + 0,242 \times \text{Затраты (РЦ)}_{\text{скор}});$$

$$\text{Затраты (РЦ)} = 900,00 + 203 + 0,07 \times \text{Затраты (РЦ)}_{\text{скор}};$$

$$0,93 \times \text{Затраты (РЦ)}_{\text{скор}} = 1103;$$

$$\text{Затраты (РЦ)} = 1186,00 \text{ тыс. руб.};$$

$$\text{Тогда: Затраты (С)}_{\text{скор}} = 700 + 0,242 \times 1186,00 = 987,00 \text{ тыс. руб.}$$

3. Распределим скорректированные затраты непроизводственных подразделений между центрами ответственности (таблица 2):

Таблица 2 – Распределение скорректированных затрат непроизводственных подразделений между центрами ответственности, в тыс. руб.

Непроизводственные подразделения	Подразделения, потребляющие услуги		Итого:
	Механический цех	Сборочный цех	
Склад материалов (СМ)			
1186,00 x 0,414	491,00	-	
1186,00 x 0,323	-	408,00	
Ремонтный цех (РЦ)			
987,00 x 0,387	382,00	-	
987,00 x 0,323	-	319,00	
Всего распределено	873,00	727,00	1600,00
Прямые затраты	1200,00	1000,00	2200,00
Итого затраты:	2073,00	1727,00	3800,00

Типовые кейсы

1. Оценить систему внутреннего контроля / систему внутреннего аудита предложенной компании, провести сравнительный анализ конкурентов (примеры – Трансаэро – Аэрофлот, Лукой – Роснефть, Мегафон-Билайн).
2. Оценить систему внутреннего аудита предложенной компании, провести сравнительный анализ конкурентов (примеры – Трансаэро – Аэрофлот, Лукой – Роснефть, Мегафон-Билайн).
3. Привести примеры организационно-правовых форм хозяйствования в РФ.
4. Основные параметры оценки соответствия организационной структуры предприятия его деятельности и целям.
5. Оценить, какие внешние факторы могут влиять на условия функционирования бизнеса.

Тематика групповых проектов:

Построению системы внутрифирменного финансового контроллинга предприятий. Для этого вся группа делится на подгруппы численностью от 3 до 5 человек. Каждая подгруппа выбирает компанию для проведения анализа деятельности и предложений по построению системы внутрифирменного финансового контроллинга в соответствии со спецификой

выбранной компании.

В проектном задании должно быть представлено:

- ✓ информация о компании
- ✓ анализ и оценку уровня корпоративного управления компанией
- ✓ основные финансовые показатели компании за предшествующий период
- ✓ SWOT анализ компании
- ✓ анализ используемых показателей и предложения по дополнению показателей в соответствии с изученными перспективами системы сбалансированных показателей
- ✓ анализ стратегических целей и подбор показателей мониторинга достижения приоритетной цели
- ✓ анализ и предложения информационно-аналитической системы сбора данных для анализа и мониторинга эффективности
- ✓ построение системы внутрифирменного финансового контроля
- ✓ мониторинг и выработка соответствующих рекомендаций

Этапы выполнения задания включают (1 файл презентации в формате PowerPoint, последовательно дополняемую на каждом этапе выполнения группового проекта):

1. Распределиться на команды численностью 3-5 человек. Выбрать компанию (без повторов; отрасли, кроме коммуникационной, нефтегазовой), систематизировать имеющуюся информацию о компании из разных источников: бухгалтерская финансовая отчетность, общая информация о компании; макроэкономическая и отраслевая информация, рыночное окружение, определить минимум 2 конкурента (на основании любых имеющихся источников информации). Проверить наличие бухгалтерской отчетности в широком доступе (при ее отсутствии – заменить компанию). Проанализировать сильные и слабые стороны выбранной компании и 2 конкурентов. Провести SWOT- анализ и SPACE-анализ выбранной компании и 2 конкурентов. Представить данные в виде презентации и краткого описания. Защита этой части осуществляется посредством выступления с презентацией каждого участника команды. Ответы на вопросы коллег и преподавателя по составленной презентации и выступления.
2. Оценить вид структуры управления компании и 2 конкурентов. Оценить уровни корпоративного управления компании и 2 конкурентов. Ранжировать компании по уровням корпоративного управления и обосновать почему. Рассчитать все возможные показатели, включая: показатели рентабельности, оборачиваемости, платежеспособности, ликвидности, точку безубыточности по выбранной компании и 2 конкурентам. Проанализировать текущую и перспективную ситуацию. Сделать выводы и рекомендации. Провести внутренний аудит выбранной компании. Сформировать рабочий документ – Положение о службе внутреннего аудита, представить его в формате Word. Разработать рабочий документ по оценке системы внутреннего контроля (для внутреннего аудитора) в формате Word. Представить остальные данные в виде презентации и краткого описания. Защита этой части осуществляется посредством выступления с презентацией каждого участника команды. Ответы на вопросы коллег и преподавателя по составленной презентации и выступления.
3. На основании уровня корпоративного управления проанализировать систему внутрифирменного финансового контроля выбранной компании и 2 конкурентов, оценить потенциальные риски выбранной организации и конкурентов. Провести мониторинг эффективности. Защита этой части осуществляется посредством выступления с презентацией каждого участника команды. Ответы на вопросы коллег и преподавателя по составленной презентации и выступления.
4. Разработать / доработать систему внутрифирменного финансового контроля выбранной компании таким образом, чтобы анализируемая компания соответствовала наиболее эффективному уровню корпоративного управления. Показать предложенные рекомендации в ретроспективе (было-стало). Остальные данные представить в виде презентации и краткого описания. Защита этой части осуществляется посредством выступления с презентацией каждого участника команды. Ответы на вопросы коллег и преподавателя по составленной

презентации и выступления.

5. Результаты проектного задания оцениваются в процессе его выполнения, за что проставляются баллы в соответствии с критериями, установленными преподавателем, а также с возможностью дополнительного бонусирования члена команды, в случае ответов на дополнительные вопросы преподавателя или коллег, а также за самый интересный вопрос оппонентам.

Примеры тем групповых дискуссий:

1. Оценить уровень корпоративного управления экономического субъекта.
2. Оценить подчиненность системы внутреннего аудита и сделать вывод о развитости системы внутреннего контроля анализируемой компании.
3. Оценить систему внутреннего контроля / систему внутреннего аудита предложенной компании, провести сравнительный анализ конкурентов (примеры – Трансаэро – Аэрофлот, Лукой – Роснефть, Мегафон-Билайн).

Примеры типовых заданий для контрольной работы:

Задание 1. Проведите SWOT – анализ и PEST- анализ по 2 компаниям золотодобывающей отрасли. Сделайте соответствующие выводы, дайте рекомендации (данные по компаниям даются отдельно).

Задание 2. Определите уровни корпоративного управления 2 телекоммуникационных компаний (данные по компаниям, и матрица уровней корпоративного управления даются отдельно).

Задание 3. Постройте / скорректируйте систему внутрифирменного финансового контроллинга, соответствующую всем ключевым требованиям для компании ритейла (данные по компании даются отдельно).

Типовая структура экзаменационного билета

<i>Наименование</i>	<i>Максимальное количество баллов</i>
<i>Вопрос 1</i>	<i>10</i>
<i>Вопрос 2</i>	<i>10</i>
<i>Практическое задание (расчетно-аналитическое)</i>	<i>20</i>

Показатели и критерии оценивания планируемых результатов освоения компетенций и результатов обучения, шкала оценивания

Таблица 5

Шкала оценивания		Формируемые компетенции	Индикатор достижения компетенции	Критерии оценивания	Уровень освоения компетенций
85 – 100 баллов	«отлично»	ПК-1 Способен обосновывать подходы, используемые	ПК-1.3 Определяет подход к работе с заинтересованными сторонами	Знает верно и в полном объеме: теорию устойчивого развития бизнеса с позиции стейкхолдерского подхода; связи и зависимости между элементами информации для бизнес-анализа, методы и приемы представления	Продвинутый

		е в бизнес-анализе		информации для бизнес-анализа с учетом поставленной цели и задач различными способами Умеет верно и в полном объеме: анализировать интересы стейкхолдеров; оценивать интересующие их показатели на основе анализа нефинансовой и финансовой информации, разрабатывать отчетность в соответствии с целевыми задачами бизнеса и потребностями различных стейкхолдеров	
		ПК-2 Способен руководить бизнес-анализом	ПК-2.3 Собирает информацию, анализирует, оценивает эффективность проводимого бизнес-анализа в организации	Знает верно и в полном объеме: источники информации и аналитические методы подготовки обоснования выбора управленческих решений, связанных с развитием организации Умеет верно и в полном объеме: применять информационные технологии для целей управления бизнес-анализом деятельности компании, принимать решения по аналитическому обеспечению разработки стратегии, определению направлений развития компании	
70 – 84 баллов	«хорошо»	ПК-1 Способен обосновывать подходы, используемые в бизнес-анализе	ПК-1.3 Определяет подход к работе с заинтересованными сторонами	Знает с незначительными замечаниями: теорию устойчивого развития бизнеса с позиции стейкхолдерского подхода; связи и зависимости между элементами информации для бизнес-анализа, методы и приемы представления информации для бизнес-анализа с учетом поставленной цели и задач различными способами; Умеет с незначительными замечаниями: анализировать интересы стейкхолдеров; оценивать интересующие их показатели на основе анализа нефинансовой и финансовой информации, разрабатывать отчетность в соответствии с целевыми задачами бизнеса и потребностями различных стейкхолдеров	Повышенный
		ПК-2 Способен руководить бизнес-анализом	ПК-2.3 Собирает информацию, анализирует, оценивает эффективность проводимого бизнес-анализа в организации	Знает с незначительными замечаниями: источники информации и аналитические методы подготовки обоснования выбора управленческих решений, связанных с развитием организации Умеет с незначительными замечаниями: применять информационные технологии для целей управления бизнес-анализом деятельности компании, принимать	

				решения по аналитическому обеспечению разработки стратегии, определению направлений развития компании	
50 – 69 баллов	«удовлетворительно»	ПК-1 Способен обосновывать подходы, используемые в бизнес-анализе	ПК-1.3 Определяет подход к работе с заинтересованными сторонами	Знает на базовом уровне, с ошибками: теорию устойчивого развития бизнеса с позиции стейкхолдерского подхода; связи и зависимости между элементами информации для бизнес-анализа, методы и приемы представления информации для бизнес-анализа с учетом поставленной цели и задач различными способами Умеет на базовом уровне, с ошибками: анализировать интересы стейкхолдеров; оценивать интересующие их показатели на основе анализа нефинансовой и финансовой информации, разрабатывать отчетность в соответствии с целевыми задачами бизнеса и потребностями различных стейкхолдеров	Базовый
		ПК-2 Способен руководить бизнес-анализом	ПК-2.3 Собирает информацию, анализирует, оценивает эффективность проводимого бизнес-анализа в организации	Знает на базовом уровне, с ошибками: источники информации и аналитические методы подготовки обоснования выбора управленческих решений, связанных с развитием организации Умеет на базовом уровне, с ошибками: применять информационные технологии для целей управления бизнес-анализом деятельности компании, принимать решения по аналитическому обеспечению разработки стратегии, определению направлений развития компании	
менее 50 баллов	«неудовлетворительно»	ПК-1 Способен обосновывать подходы, используемые в бизнес-анализе	ПК-1.3 Определяет подход к работе с заинтересованными сторонами	Не знает на базовом уровне: теорию устойчивого развития бизнеса с позиции стейкхолдерского подхода; связи и зависимости между элементами информации для бизнес-анализа, методы и приемы представления информации для бизнес-анализа с учетом поставленной цели и задач различными способами; Не умеет на базовом уровне: анализировать интересы стейкхолдеров; оценивать интересующие их показатели на основе анализа нефинансовой и финансовой информации, разрабатывать отчетность в соответствии с целевыми задачами	Компетенции не сформированы

				бизнеса и потребностями различных стейкхолдеров	
		ПК-2 Способен руководить бизнес-анализом	ПК-2.3 Собирает информацию, анализирует, оценивает эффективность проводимого бизнес-анализа в организации	Не знает на базовом уровне: источники информации и аналитические методы подготовки обоснования выбора управленческих решений, связанных с развитием организации Не умеет на базовом уровне: применять информационные технологии для целей управления бизнес-анализом деятельности компании, принимать решения по аналитическому обеспечению разработки стратегии, определению направлений развития компании	