

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Костровец Лариса Борисовна
Должность: директор
Дата подписания: 16.05.2026 12:47:58
Уникальный программный ключ:
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.01.06 Методы исследования в области международного бизнеса
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.02 Менеджмент

(код, наименование направления подготовки/специальности)

Организационно-правовое регулирование международного бизнеса
(наименование образовательной программы)

очно-заочная форма обучения
(форма обучения)

Год набора–2026
Донецк

Автор-составитель РПД:

Мишина Юлия Александровна, канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности

Заведующий кафедрой:

Беганская Ирина Юрьевна, д-р экон. наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента внешнеэкономической деятельности

Рабочая программа дисциплины Б1.В.01.06 Методы исследования в области международного бизнеса одобрена на заседании кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности Донецкого филиала РАНХиГС.

протокол № 12 от «10» марта 2026 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии их оценивания
5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно- телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

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

Дисциплина Б1.В.01.06 Методы исследования в области международного бизнеса обеспечивает формирование у обучающихся следующих компетенций*:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС (при наличии)**	Код компетенции**	Наименование Компетенции**	Код индикатора достижения компетенций**	Наименование индикатора достижения компетенций**	Образовательный результат**
В/03.6 Оказание методической помощи и поддержка процесса управления рисками для ответственных за риск сотрудников организации - владельцев риска 08.018 «Специалист по управлению рисками» утв. приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 18.04.2025 № 246н	ПК-3	Способен оказанию методической помощи и поддержке процесса управления рисками для ответственных за риск сотрудников организации - владельцев риска	ПК-3.1	Оказывает помощь сотрудникам в выявлении и оценке новых рисков	ПК-3.1. 3-3 Знает: Нормы корпоративного управления и корпоративной культуры
					ПК-3.1. У-1 Умеет: Производить проверку эффективности управления отдельными видами рисков
			ПК-3.2.	Собирает информацию, контролирует качество работы сотрудников по описанию и актуализации рисков	ПК-3.2. 3-2 Знает: Методология проведения социологического исследования
					ПК-3.2. У-1 Умеет: Устанавливать и поддерживать деловые контакты, связи, отношения с сотрудниками компании
			ПК-3.3.	Обеспечивает информацией текущего управления рисками на постоянной основе	ПК-3.3. 3-1 Знает: Систематизировать большие объемы информации
					ПК-3.3. 3-2 Знает: Информационная политика организации
			ПК-3.4.	Представляет аналитическую информацию о	ПК-3.4. У-1 Умеет: Применять

				рисках руководителю подразделения и ответственным за мероприятия по рискам работникам	корпоративные документы и процедуры ПК-3.4. У-2 Умеет: Контролировать меры воздействия на риск
--	--	--	--	---	--

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины:

5,00 з.е., 180 ак.час

Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий: 86 ак. час на контактную работу с преподавателем, из них 22 ак.час на лекции и 22 ак.час на практические занятия. 94 ак. час на самостоятельную работу обучающихся.

Дисциплина Б1.В.01.06 Методы исследования в области международного бизнеса реализуется на 6-м семестре 3-го курса после изучения дисциплин:

- Экономическая теория: Макроэкономика
- Экономическая теория: Микроэкономика
- Общий менеджмент
- Теория игр и принятие решений
- Методы принятия оптимальных решений
- Экономика предприятия
- Введение в профессию
- Самоменеджмент
- Основы научных исследований в менеджменте
- Разработка управленческих решений в менеджменте
- Внешняя среда бизнеса
- Стратегический менеджмент
- Финансовая грамотность.

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	Объем дисциплины, ак.час											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации		
		ВСЕГО	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий							Самостоятельная работа					
			Период теоретического обучения					Период промежуточной аттестации (сессия)							
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Катт эк	Конт роль	СРкр		СРэк	СР
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И СУЩНОСТЬ МЕТОДОВ АНАЛИЗА В МЕНЕДЖМЕНТЕ															
Тема 1.1	Виды и методика проведения анализа в менеджменте	8	2			2							8	Опрос Тестирование Ситуационное задание	
Тема 1.2	Научные основы экономического анализа и	8	2			2							8	Опрос Тестирование Ситуационное задание	

	информационное обеспечение управленческой деятельности													
РАЗДЕЛ 2. МЕТОДЫ АНАЛИЗА ВНЕШНЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ														
Тема 2.1	Метод SWOT-анализа в стратегическом управлении организацией	8	2			2							8	Опрос Тестирование Ситуационное задание
Тема 2.2	Особенности проведения PEST-анализа внешней среды организации	8	2			2							8	Опрос Тестирование Ситуационное задание Контрольное задание
Тема 2.3	Анализ деятельности организации на основе оценки уровня нестабильности	8	2			2							8	Опрос Тестирование Ситуационное задание Контрольное задание
Тема 2.4	Конкурентный анализ деятельности предприятия	8											8	Опрос Тестирование Ситуационное задание Контрольное задание
РАЗДЕЛ 3. МЕТОДЫ АНАЛИЗА ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ														
Тема 3.1	Методы анализа	8	2			2							8	Опрос Тестирование

	основных средств предприятия												Ситуационное задание
Тема 3.2	Методы анализа материальных ресурсов и эффективности их использования	12	2			2						8	Опрос Тестирование Ситуационное задание
Тема 3.3	Методы анализа использования трудовых ресурсов и расходов на оплату труда	12	2			2						8	Опрос Тестирование Ситуационное задание
Тема 3.4	Методы анализа затрат на производство, себестоимости и реализации продукции	12	2			2						8	Опрос Тестирование Ситуационное задание
РАЗДЕЛ 4. МЕТОДЫ АНАЛИЗА РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ													
Тема 4.1	Методы анализа финансовых результатов предприятия и рентабельности	8	2			2						6	Опрос Тестирование Ситуационное задание

Тема 4.2	Методы анализа финансового состояния предприятия	12	2			2							8	Опрос Тестирование Ситуационное задание
Промежуточная аттестация		36						2	9	9	18			экзамен + КР
Итого		180	22			22		2	9	9	18	94		

Используемые сокращения:

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях,).

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ). ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

Контроль - контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий для заочной формы обучения СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

3.2. Содержание дисциплины

РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И СУЩНОСТЬ МЕТОДОВ АНАЛИЗА В МЕНЕДЖМЕНТЕ

Тема 1.1. Виды и методика проведения анализа в менеджменте. ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3.

Рассматриваются методики проведения анализа: от сбора и обработки данных до интерпретации результатов и принятия решений. Особое внимание уделяется этапам анализа (постановка цели, выбор методов, выявление причинно-следственных связей) и практическим инструментам (бенчмаркинг, анализ разрывов, портфельный анализ). Итогом является формирование обоснованных выводов для повышения эффективности менеджмента.

Тема 1.2. Научные основы экономического анализа и информационное обеспечение управленческой деятельности. ПК-3.2, ПК-3.4.

Освещаются виды управленческой информации (внутренняя и внешняя, первичная и вторичная, плановая, учетная, отчетная) и требования к её качеству (достоверность, оперативность, релевантность). Подчеркивается, что эффективность анализа напрямую зависит от полноты и надёжности информационной базы для принятия обоснованных решений.

РАЗДЕЛ 2. МЕТОДЫ АНАЛИЗА ВНЕШНЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Тема 2.1. Метод SWOT-анализа в стратегическом управлении организацией. ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3, ПК-3.4.

Рассматривается методика построения матрицы SWOT, включающая этапы сбора данных, группировки факторов и их попарного анализа для формирования стратегических альтернатив. Особое внимание уделяется правилам формулировки факторов (конкретность, реалистичность, ориентация на среду) и типам стратегий: поле SO (силы-возможности), ST (силы-угрозы), WO (слабости-возможности) и WT (слабости-угрозы). Подчеркивается практическая ценность метода как базы для выработки обоснованных управленческих решений и адаптации организации к рыночным условиям.

Тема 2.2. Особенности проведения PEST-анализа внешней среды организации. ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3, ПК-3.4.

Рассматриваются особенности его проведения: необходимость мониторинга законодательства, экономических циклов, демографических тенденций и инноваций, а также степень влияния каждого фактора на отрасль. Описывается методика построения матрицы с весовыми коэффициентами и оценками вероятности, позволяющая ранжировать угрозы и возможности. Подчеркивается, что PEST-анализ должен проводиться регулярно, с учётом отраслевой специфики и временного горизонта стратегического планирования.

Тема 2.3. Анализ деятельности организации на основе оценки уровня нестабильности. ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3, ПК-3.4.

Тема посвящена анализу деятельности организации через призму уровня нестабильности внешней среды, измеряемого по шкале от спокойной до турбулентной. Рассматриваются методики оценки нестабильности (модель И. Ансоффа, анализ частоты и силы изменений, неожиданности событий), позволяющие определить степень риска и

сложности управления. Описывается, как уровень нестабильности влияет на выбор стратегий, структуры управления и систем планирования (от реактивных до инновационных). Итогом является адаптация организации к условиям нестабильности через повышение гибкости, скорость принятия решений и использование методов управления в реальном времени.

Тема 2.4. Конкурентный анализ деятельности предприятия. ПК-3.2, ПК-3.3, ПК-3.4.

Тема раскрывает цели и методы конкурентного анализа, направленного на выявление рыночной позиции предприятия относительно соперников. Рассматриваются модели анализа: пяти сил конкуренции М. Портера, анализ стратегических групп, бенчмаркинг и оценка конкурентных преимуществ. Описывается методика сбора информации (открытые источники, мониторинг, сравнительные рейтинги) и ключевые параметры сравнения (доля рынка, ассортимент, цены, каналы сбыта, качество). Итогом является определение конкурентной стратегии (лидерство, дифференциация, фокусирование) и выработка мер для укрепления позиций.

РАЗДЕЛ 3. МЕТОДЫ АНАЛИЗА ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Тема 3.1. Методы анализа основных средств предприятия. ПК-3.1, ПК-3.2.

Тема посвящена методам анализа основных средств предприятия, включая горизонтальный (оценка динамики показателей), вертикальный (анализ структуры и удельного веса) и коэффициентный анализ. Рассматриваются показатели состояния (коэффициенты износа и годности), движения (обновления и выбытия) и эффективности использования (фондоотдача, фондоёмкость, рентабельность основных средств). Описываются методики факторного анализа влияния фондоотдачи на объём выпуска продукции и расчёта интегральных показателей. Итогом является выявление резервов повышения эффективности использования основных фондов и оптимизации их структуры.

Тема 3.2. Методы анализа материальных ресурсов и эффективности их использования. ПК-3.1, ПК-3.2.

Методы анализа обеспеченности предприятия материальными ресурсами (нормирование, проверка соблюдения норм расхода, оценка качества поставок) и показателей эффективности их использования. Рассматриваются такие показатели, как материалоемкость, материалотдача, удельный вес материальных затрат в себестоимости, а также коэффициенты использования материалов и отходов. Описываются методики факторного анализа влияния материалоемкости на объём продукции и себестоимость, включая способы цепных подстановок и абсолютных разниц. Итогом является выявление резервов экономии материальных ресурсов, снижения отходов и повышения эффективности производства.

Тема 3.3. Методы анализа использования трудовых ресурсов и расходов на оплату труда. ПК-3.1, ПК-3.2.

Тема раскрывает методы анализа трудовых ресурсов: оценку обеспеченности кадрами (по численности, структуре, квалификации), анализ движения персонала (коэффициенты оборота, текучести) и использования рабочего времени. Рассматриваются показатели производительности труда (выработка, трудоёмкость) и факторный анализ их влияния на объём продукции. Описываются методы анализа фонда оплаты труда (постоянной и переменной частей, соотношение темпов роста зарплаты и производительности). Итогом является выявление резервов повышения эффективности

использования персонала и оптимизации расходов на оплату труда.

Тема 3.4. Методы анализа затрат на производство, себестоимости и реализации продукции. ПК-3.1, ПК-3.2.

Тема охватывает методы анализа затрат по экономическим элементам и калькуляционным статьям, оценку динамики и структуры себестоимости продукции. Рассматриваются методики факторного анализа влияния объёма производства, цен на ресурсы и удельных расходов на уровень себестоимости. Описываются способы анализа затрат на рубль товарной продукции, анализа безубыточности (CVP-анализ) и маржинального дохода. Итогом является выявление резервов снижения себестоимости, оптимизации расходов на реализацию и повышения прибыльности продукции.

РАЗДЕЛ 4. МЕТОДЫ АНАЛИЗА РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Тема 4.1. Методы анализа финансовых результатов предприятия и рентабельности. ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3.

Методы анализа формирования и динамики финансовых результатов (выручка, себестоимость, прибыль от продаж, налогооблагаемая и чистая прибыль) на основе «Отчёта о финансовых результатах». Рассматриваются горизонтальный, вертикальный и факторный анализ прибыли, включая влияние объёма продаж, цен, себестоимости и управленческих расходов. Описываются показатели рентабельности (продаж, активов, собственного капитала, продукции) и методика их факторного анализа (модель Дюпона). Итогом является оценка эффективности деятельности предприятия, выявление резервов роста прибыли и повышения доходности.

Тема 4.2. Методы анализа финансового состояния предприятия. ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3.

Тема раскрывает методы анализа финансового состояния предприятия на основе бухгалтерского баланса: горизонтальный и вертикальный анализ, оценка ликвидности (коэффициенты текущей, быстрой и абсолютной ликвидности) и платёжеспособности. Рассматриваются показатели финансовой устойчивости (коэффициенты автономии, финансирования, маневренности, обеспеченности собственными оборотными средствами) и деловой активности (оборачиваемость активов, запасов, дебиторской и кредиторской задолженности). Описываются методики расчёта чистых активов, оценки типа финансовой ситуации (абсолютная, нормальная, неустойчивая, кризисная) и диагностики вероятности банкротства (модели Альтмана, Таффлера и др.). Итогом является комплексное заключение о финансовом здоровье организации и рекомендации по его улучшению.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. *Оценочные материалы по дисциплине Б1.В.01.06 Методы исследования в области международного бизнеса входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляет фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.*

4.2. *ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в*

электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. *Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.*

Задания закрытого типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа – это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В). 	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4). 	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г). 	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)

<p>Задание закрытого типа на установление последовательности</p>	<p>Прочитайте текст и установите последовательность</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135). 	<p>Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр</p>
<p>Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора</p>	<p>Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования). 	<p>Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа</p>
<p>Задание открытого типа с развернутым ответом</p>	<p>Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2. Продумать логику и полноту ответа. 3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ 	<p>Ответ считается верным:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа). 3. Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность излагаемого материала.

4.5. *Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС Донецкого филиала РАНХиГС*

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
90-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
80-89	Хорошо		B	P/ Passed
75-79			C	P/ Passed
70-74			Удовлетворительно	B
60-69	E			P/ Passed
0-59	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка (ст.1+ст.2/2)	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию (ст.1+ст.2/2)
1	2	3	4
100 баллов	100 баллов	100 баллов	100 баллов

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. *В ходе реализации дисциплины Б1.В.01.06 Методы исследования в области международного бизнеса используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным работам):*

устный опрос, тестирование, доклад, эссе, контрольное задание.

Таблица 5.1.

Распределение баллов по видам учебной деятельности (БРС)

Раздел/Темы	УО	ТЗ	РАЗ	Э	КР	
P-1. / Т-1.1.	2	1	2	8	5	
P-1. / Т-1.2.	2	2	2			
P-2. / Т-2.1.	2	2	2		5	
P-2. / Т-2.2.	2	2	2			
P-2. / Т-2.3.	2	2	2			
P-2. / Т-2.4.	2	2	2			
P-3. / Т-3.1.	2	2	2		5	
P-3. / Т-3.2.	2	2	2			
P-3. / Т-3.3.	2	2	2			
P-3. / Т-3.4.	2	2	2			
P-4. / Т-4.1.	2	2	2		5	
P-4. / Т-4.2.	2	2	2			
Итого: 100б	24	24	24		8	20

УО – устный опрос;

ТЗ – тестовое задание;

РАЗ – расчетно-аналитическое задание;

Э – эссе;

КР – контрольные задания по разделу.

Критерии оценивания опроса:

Баллы	Описание критерия
2	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
1	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
0*	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

0* - в журнал академической группы не выставляется

Критерии оценивания эссе:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	2	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	2	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	1	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения	1	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	2	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	8	

Критерии оценивания тестовых заданий:

Баллы	Описание критерия
2	Свыше 80% правильных ответов. Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
1	Свыше 50% правильных ответов. Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0*	Менее 50% правильных ответов. Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

0* - в журнал академической группы не выставляется

Критерии оценивания расчетно-аналитических заданий:

Максимальное количество баллов*	Правильность (ошибочность) решения
2	Полные верные ответы. В логичном рассуждении при ответах нет ошибок, задание полностью выполнено. Получены правильные ответы, ясно прописанные во всех строках заданий и таблиц
1	<p>Ответы в целом верные. В работе присутствуют несущественная хронологическая или историческая ошибки, механическая ошибка или описка, несколько искажившие логическую последовательность ответа</p> <p>Допущены более трех ошибок в логическом рассуждении, последовательности событий и установлении дат. При объяснении исторических событий и явлений указаны не все существенные факты</p>
0	Ответы неверные или отсутствуют

0* - в журнал академической группы не выставляется

Критерии оценивания контрольных заданий:

Балы	Описание критерия
4-5	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
3	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
2	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-1	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

0* - в журнал академической группы не выставляется

5.2. *Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):*

РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И СУЩНОСТЬ МЕТОДОВ АНАЛИЗА В МЕНЕДЖМЕНТЕ

Тема 1.1. Виды и методика проведения анализа в менеджменте. ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3.

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. В чем заключается сущность анализа в широком плане?

Вопрос 2. Какие существуют виды анализа по отраслевому признаку?

Вопрос 3. В чем сущность оперативного и последующего анализа?

Вопрос 4. Чем характеризуется технико-экономический анализ деятельности предприятия?

Вопрос 5. В чём заключается взаимосвязь метод и методики анализа?

Вопрос 6. В чём сущность конкретно-научных методов анализа?

Вопрос 7. На чём основаны логические методы анализа в менеджменте?

Вопрос 8. Чем характерны эвристические методы анализа?

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Задание 1.1. Какой вид анализа используется для выявления причинно-следственных связей между показателями деятельности организации?

- а) Сравнительный анализ
- б) Факторный анализ
- в) ABC-анализ
- г) Горизонтальный анализ

Задание 1.2. Какой из перечисленных этапов является первым при проведении управленческого анализа?

- а) Техничко-экономическому
- б) Финансовому
- в) Стратегическому
- г) Оперативному

Задание 1.3. К какому виду анализа относится оценка внешней среды организации по факторам PEST?

- а) Техничко-экономическому
- б) Финансовому
- в) Стратегическому
- г) Оперативному

Задание 1.4. Какой метод анализа предполагает разделение объектов на три категории (А, В, С) по степени их значимости?

- а) SWOT-анализ
- б) Бенчмаркинг
- в) ABC-анализ
- г) Анализ безубыточности

Задание 1.5. Что является конечной целью проведения анализа в менеджменте?

- а) Сбор максимального объема данных
- б) Выполнение требований вышестоящего руководства
- в) Обоснование управленческих решений и повышение эффективности
- г) Составление отчета по установленной форме

Расчетно-аналитическое задание.

Предприятие «Альфа» занимается производством продукции. Известны следующие данные за базовый и отчетный периоды:

Показатель	Базовый период	Отчетный период
Объем продаж, шт.	1 000	1 200
Цена за единицу, руб.	500	520
Себестоимость единицы, руб.	300	310

Необходимо определить, на сколько рублей изменилась прибыль за счет изменения объема продаж (применяя метод цепных подстановок или абсолютных разниц). Результат округлите до целых.

Тема 1.2. Научные основы экономического анализа и информационное обеспечение управленческой деятельности. ПК-3.2, ПК-3.4.

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Сущность и задачи экономического анализа.

Вопрос 2. Принципы экономического анализа.

Вопрос 3. Абсолютные и относительные показатели в экономическом анализе.

Вопрос 4. Какие приёмы статистики используются в экономическом анализе?

Вопрос 5. В чем сущность методов абсолютных, относительных и процентных разниц?

Вопрос 6. Методика и особенности применения индексного метода, метода приращения и долевого участия.

Вопрос 7. Сущность интегрального метода в экономическом анализе.

Вопрос 8. Характеристика коэффицентного метода в экономическом анализе?

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Внимательно прочитайте текст задания и поймите, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Задание 1.1. Какой метод экономического анализа основан на диалектическом подходе и предполагает изучение явлений в развитии и взаимосвязи?

- а) Статистический метод
- б) Диалектический метод
- в) Балансовый метод
- г) Графический метод

Задание 1.2. Какое требование предъявляется к информации для управленческой деятельности, означающее её пригодность для принятия решений?

- а) Достоверность
- б) Оперативность
- в) Релевантность
- г) Массовость

Задание 1.3. К какому виду информации относится бухгалтерская отчётность предприятия?

- а) Внешней вторичной
- б) Внутренней учётной
- в) Внешней первичной
- г) Планово-нормативной

Задание 1.4. Какой приём экономического анализа используется для выявления количественного влияния факторов на результирующий показатель?

- а) Сравнение
- б) Элиминирование
- в) Группировка
- г) Балансовая увязка

Задание 1.5. Какой из перечисленных принципов относится к научным основам экономического анализа?

- а) Случайность
- б) Субъективность
- в) Системность
- г) Единовременность

Расчетно-аналитическое задание.

Менеджер анализирует динамику объёма продаж предприятия за три квартала на основе внутренней оперативной информации. Данные:

Квартал	Объём продаж, тыс. руб.
I кв.	2 500
II кв.	2 750
III кв.	3 080

Необходимо рассчитать цепные темпы роста (в процентах) для II и III кварталов и определить, на сколько процентов вырос объём продаж в III квартале по сравнению со II кварталом. Выберите верный вариант.

РАЗДЕЛ 2. МЕТОДЫ АНАЛИЗА ВНЕШНЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Тема 2.1. Метод SWOT-анализа в стратегическом управлении организацией. ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3, ПК-3.4.

Вопросы для опроса:

- Вопрос 1. Основные задачи анализа внешней среды организации.
- Вопрос 2. Источники информации для анализа внешней среды.
- Вопрос 3. Сущность SWOT-анализа.
- Вопрос 4. Что включают элементы SWOT-анализа?
- Вопрос 5. Источники информации для проведения SWOT-анализа?
- Вопрос 6. Роль SWOT-анализа в стратегическом управлении предприятием?
- Вопрос 7. Схема составления SWOT-анализа.
- Вопрос 8. Необходимость проведения SWOT-анализа предприятия?

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Задание 2.1. Как расшифровывается аббревиатура SWOT?

- а) Strengths, Weaknesses, Objectives, Threats
- б) Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
- в) Strategy, Work, Organization, Technology
- г) Success, Wisdom, Options, Trends

Задание 2.2. К какому полю матрицы SWOT относятся стратегии, направленные на использование сильных сторон для реализации внешних возможностей?

- а) SO (силы-возможности)
- б) WO (слабости-возможности)
- в) ST (силы-угрозы)
- г) WT (слабости-угрозы)

Задание 2.3. Какой из перечисленных факторов относится к внешним (среде) в SWOT-анализе?

- а) Высокая квалификация персонала
- б) Устаревшее оборудование
- в) Изменение налогового законодательства
- г) Сильная корпоративная культура

Задание 2.4. Какое требование предъявляется к формулировке факторов в SWOT-анализе?

- а) Обобщённость и абстрактность
- б) Конкретность и реалистичность
- в) Эмоциональная окраска
- г) Максимальное количество пунктов

Задание 1.5. Какой тип стратегии рекомендуется при сочетании слабых сторон и внешних угроз (поле WT)?

- а) Активное наступление и захват рынка
- б) Диверсификация в новые отрасли
- в) Минимизация потерь, защита или уход с рынка
- г) Агрессивное инвестирование в рекламу

Расчетно-аналитическое задание.

Компания «Гамма» провела SWOT-анализ и оценила факторы по двум критериям: важность (от 1 до 5) и влияние на результат (от 1 до 5). Для приоритизации стратегий используется интегральный балл = Важность × Влияние.

Данные по факторам возможностей (О) и угроз (Т):

Фактор	Важность	Влияние
О1: Рост рынка	5	4
О2: Государственная поддержка	3	5
О3: Новые технологии	4	4
Т1: Ужесточение конкуренции	5	5
Т2: Рост цен на сырьё	4	5

Необходимо определить, какой фактор получил максимальный интегральный балл

Тема 2.2. Особенности проведения PEST-анализа внешней среды организации. ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3, ПК-3.4.

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Какие основные методы используются для анализа внешней среды организации?

Вопрос 2. Что включает среда прямого воздействия?

Вопрос 3. Сущность PEST-анализа внешней среды организации.

Вопрос 4. Элементы PEST-анализа внешней среды организации.

Вопрос 5. Задачи проведения PEST-анализа?

Вопрос 6. В чем заключается роль PEST-анализа внешней среды организации?

Вопрос 7. Что включают экономические факторы?

Вопрос 8. Составляющие элементы анализа политических факторов?

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Задание 2.1. Как расшифровывается аббревиатура PEST?

а) Political, Economic, Social, Technological

б) Planning, Evaluation, Strategy, Testing

в) Product, Environment, Sales, Trade

г) Profit, Economy, Structure, Taxation

Задание 2.2. Какой фактор PEST-анализа относится к политической группе?

а) Уровень инфляции

б) Демографические изменения

в) Изменение трудового законодательства

г) Появление новых материалов

Задание 2.3. Что из перечисленного является примером социального фактора?

а) Ставка рефинансирования

б) Изменение структуры населения по возрасту

в) Технологические инновации в отрасли

г) Уровень коррупции

Задание 2.4. Какова рекомендуемая периодичность проведения PEST-анализа для стратегического планирования?

а) Ежедневно

б) Ежемесячно

в) Ежегодно или при значительных изменениях среды

г) Один раз в 10 лет

Задание 2.5. Какой этап является завершающим при проведении PEST-анализа?

а) Сбор данных по каждой группе факторов

б) Построение матрицы с весовыми коэффициентами

- в) Оценка вероятности и силы влияния факторов
- г) Разработка управленческих решений на основе результатов анализа

Расчетно-аналитическое задание.

Компания «Дельта» проводит PEST-анализ для оценки влияния факторов макросреды на бизнес. Эксперты оценили каждый фактор по двум параметрам:

Вероятность реализации (от 1 до 5, где 5 – очень высокая)

Сила влияния (от 1 до 5, где 5 – очень сильное)

Интегральная оценка фактора = Вероятность × Сила влияния. Факторы с интегральной оценкой более 15 требуют разработки специальных мер реагирования.

Данные по факторам:

Фактор	Вероятность	Сила влияния
P1: Ужесточение экологического регулирования	4	4
E1: Рост ключевой ставки ЦБ	5	4
S1: Старение населения	3	5
T1: Развитие искусственного интеллекта	4	3

Необходимо определить, сколько факторов требуют разработки специальных мер (интегральная оценка > 15).

Тема 2.3. Анализ деятельности организации на основе оценки уровня нестабильности. ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3, ПК-3.4.

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Чем характеризуется среда косвенного воздействия организации?

Вопрос 2. В чем сущность анализа деятельности организации на основе оценки уровня нестабильности?

Вопрос 3. Алгоритм оценки уровня нестабильности организации.

Вопрос 4. Показатели для оценки уровня нестабильности организации.

Вопрос 5. Элементы для оценки уровня нестабильности по И. Ансоффу.

Вопрос 6. Какие методы используются для оценки уровня нестабильности?

Вопрос 7. Какие факторы учитываются при оценке уровня нестабильности организации?

Вопрос 8. Необходимость периодической оценки уровня нестабильности организации

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Задание 2.1. Кто из перечисленных ученых разработал шкалу оценки уровня нестабильности внешней среды от «спокойной» до «турбулентной»?

- а) М. Портер
- б) И. Ансофф
- в) Ф. Котлер
- г) П. Друкер

Задание 2.2 Какой уровень нестабильности характеризуется привычными, предсказуемыми изменениями и реактивным управлением?

- а) Турбулентный
- б) Спокойный (низкий)
- в) Умеренный
- г) Критический

Задание 2.3. При высоком уровне нестабильности внешней среды организация должна

применять:

- а) Жесткое долгосрочное планирование
- б) Реагирование по принципу «управление по отклонениям»
- в) Гибкие адаптивные стратегии и управление в реальном времени
- г) Игнорирование внешних изменений

Задание 2.4. Какой показатель используется для количественной оценки нестабильности по модели Ансоффа?

- а) Коэффициент ликвидности
- б) Частота и сила непредсказуемых изменений
- в) Рентабельность активов
- г) Доля рынка

Задание 2.5. Что из перечисленного является признаком турбулентной среды (максимальный уровень нестабильности)?

- а) Изменения циклические и предсказуемые
- б) Реакция организации – следование плану
- в) Изменения внезапные, неожиданные, не имеющие аналогов
- г) Стратегия основана на экстраполяции прошлых трендов

Расчетно-аналитическое задание.

Организация оценивает уровень нестабильности внешней среды по методике, где каждый фактор оценивается по шкале от 1 до 5 (1 – очень стабильно, 5 – очень нестабильно). Интегральный индекс нестабильности = среднее арифметическое по всем факторам.

Интерпретация:

- 1,0 – 1,8 – низкий уровень (спокойная среда)
- 1,9 – 2,8 – умеренный
- 2,9 – 3,8 – повышенный
- 3,9 – 5,0 – высокий (турбулентный)

Оценки факторов:

Фактор среды	Оценка нестабильности
Политическая ситуация	4
Экономическая ситуация	5
Социальные изменения	3
Технологические изменения	4
Действия конкурентов	5

Необходимо рассчитать интегральный индекс нестабильности и определить уровень нестабильности.

Тема 2.4. Конкурентный анализ деятельности предприятия. ПК-3.2, ПК-3.3, ПК-3.4.

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Сущность конкурентного анализа деятельности предприятия.

Вопрос 2. Какие ключевые характеристики конкурентного анализа деятельности предприятия?

Вопрос 3. Какие ключевые факторы учитываются при проведении конкурентного анализа деятельности предприятия?

Вопрос 4. Характеристика модели М. Портера.

Вопрос 5. В чем заключается особенность модели М. Портера для проведения конкурентного анализа деятельности предприятия.

Вопрос 6. Идеи М. Портера для конкурентного анализа деятельности предприятия.

Вопрос 7. Источники информации для проведения конкурентного анализа деятельности предприятия.

Вопрос 8. Показатели для проведения конкурентного анализа деятельности предприятия.

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Задание 2.1 Какая модель используется для анализа пяти сил конкуренции?

- а) SWOT-анализ
- б) Модель М. Портера
- в) PEST-анализ
- г) ABC-анализ

Задание 2.2. Что из перечисленного относится к основным параметрам сравнения при конкурентном анализе?

- а) Климатические условия
- б) Доля рынка и ассортимент
- в) Корпоративная культура
- г) Миссия предприятия

Задание 2.3. Как называется метод анализа, основанный на сравнении показателей предприятия с лучшими практиками конкурентов или лидеров отрасли?

- а) Аутсорсинг
- б) Бенчмаркинг
- в) Диверсификация
- г) Коучинг

Задание 2.4. Какой из факторов относится к угрозе «рыночная власть поставщиков» в модели Портера?

- а) Большое количество альтернативных поставщиков
- б) Высокие затраты на смену поставщика
- в) Низкая концентрация поставщиков
- г) Отсутствие уникальности поставляемых ресурсов

Задание 2.5. Какова конечная цель конкурентного анализа деятельности предприятия?

- а) Снижение налоговой нагрузки
- б) Увеличение штата сотрудников
- в) Определение конкурентной стратегии и укрепление рыночных позиций
- г) Выход на международные рынки любой ценой

Расчетно-аналитическое задание.

Предприятие «Омега» анализирует конкурентную позицию на рынке. Для трёх основных конкурентов и самого предприятия рассчитана интегральная конкурентоспособность по пяти факторам (каждый фактор оценивался от 0 до 10, где 10 – наилучшее значение). Итоговая конкурентоспособность = средний балл по всем факторам.

Данные:

Показатель	Предприятие «Омега»	Конкурент А	Конкурент Б	Конкурент В
Качество продукции	8	9	7	6
Цена (ниже – лучше)*	7	6	8	5
Уровень сервиса	8	7	6	9
Ширина ассортимента	6	8	7	7
Узнаваемость бренда	7	9	6	8

Необходимо определить, какое место занимает предприятие «Омега» по интегральной конкурентоспособности среди четырёх участников (1 – наивысшая конкурентоспособность).

РАЗДЕЛ 3. МЕТОДЫ АНАЛИЗА ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ.

Тема 3.1. Методы анализа основных средств предприятия. ПК-3.1, ПК-3.2.

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. В чем сущность и задачи анализа основных средств предприятия?

Вопрос 2. Какие основные классификационные признаки основных средств?

Вопрос 3. В чем сущность экстенсивного и интенсивного направлений использования основных средств?

Вопрос 4. С помощью каких показателей можно проанализировать наличие, структуру и движение основных средств предприятия?

Вопрос 5. Какие показатели используются для анализа эффективности использования основных средств предприятия?

Вопрос 6. С какой целью необходимо анализировать рентабельность основных средств?

Вопрос 7. В чем заключается сущность определения коэффициента обновления основных средств?

Вопрос 8. Что является источниками информации для анализа основных средств предприятия?

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Задание 3.1. Какой показатель характеризует эффективность использования основных средств и рассчитывается как отношение выручки к среднегодовой стоимости ОС?

- а) Фондоёмкость
- б) Фондоотдача
- в) Фондовооружённость
- г) Коэффициент износа

Задание 3.2. Коэффициент годности основных средств рассчитывается по формуле:

- а) Первоначальная стоимость / Остаточная стоимость
- б) Сумма износа / Первоначальная стоимость
- в) Остаточная стоимость / Первоначальная стоимость
- г) Первоначальная стоимость / Сумма износа

Задание 3.3. Какой метод анализа позволяет оценить динамику структуры основных средств (удельный вес каждой группы)?

- а) Горизонтальный анализ
- б) Вертикальный анализ
- в) Факторный анализ
- г) Коэффициентный анализ

Задание 3.4. Что показывает коэффициент обновления основных средств?

- а) Отношение выбывших ОС к поступившим
- б) Отношение поступивших ОС к стоимости ОС на конец периода
- в) Отношение износа к первоначальной стоимости
- г) Отношение выручки к стоимости активной части ОС

Задание 3.5. Какой из перечисленных факторов непосредственно влияет на фондоотдачу (согласно факторной модели)?

- а) Уровень инфляции
- б) Доля активной части основных средств
- в) Среднесписочная численность работников

г) Коэффициент текущей ликвидности

Расчетно-аналитическое задание.

Предприятие «Сигма» проводит анализ эффективности использования основных средств. Известны данные за два года:

Показатель	Базовый год	Отчётный год
Выручка от продаж, тыс. руб.	8 000	9 600
Среднегодовая стоимость ОС, тыс. руб.	2 000	2 400
В том числе активная часть ОС, тыс. руб.	1 200	1 560

Необходимо определить, как изменилась общая фондоотдача за счёт изменения доли активной части ($\Delta\text{ФО}_{\text{Дакт}}$), применяя метод абсолютных разниц. Исходная факторная модель: $\text{ФО} = \text{Д}_{\text{акт}} \times \text{ФО}_{\text{акт}}$.

Тема 3.2. Методы анализа материальных ресурсов и эффективности их использования. ПК-3.1, ПК-3.2.

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Сущность себестоимости продукции и задачи её анализа. Анализ структуры себестоимости продукции и сметы затрат на производство.

Вопрос 2. В чём разница основных и накладных затрат?

Вопрос 3. В чём заключается особенность группировки себестоимости по элементам затрат?

Вопрос 4. В чём сущность группировка затрат по статьям калькуляции?

Вопрос 5. Классификация показателей себестоимости. Анализ показателей и факторов себестоимости.

Вопрос 6. Оценка источников и резервов снижения себестоимости.

Вопрос 7. Анализ себестоимости товарной продукции. Оценка товарной продукции по плановым нормам затрат и фактическим затратам.

Вопрос 8. Какие внешние факторы влияют на себестоимость товарной продукции

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Задание 3.1. Какой показатель характеризует количество материальных затрат, приходящихся на 1 рубль произведённой продукции?

- а) Материалоотдача
- б) Материалоёмкость
- в) Коэффициент использования материалов
- г) Удельный вес отходов

Задание 3.2. Формула материалоотдачи имеет вид:

- а) Материальные затраты / Объём продукции
- б) Объём продукции / Материальные затраты
- в) Объём продукции / Стоимость материалов на складе
- г) Материальные затраты / Стоимость готовой продукции

Задание 3.3. Какой метод анализа позволяет выявить влияние материалоёмкости на себестоимость продукции?

- а) Горизонтальный анализ
- б) Факторный анализ (метод цепных подстановок)
- в) Вертикальный анализ
- г) Трендовый анализ

Задание 3.4. Что показывает коэффициент использования материалов?

- а) Отношение фактического расхода материалов к плановому
- б) Отношение полезного расхода материалов к фактическому
- в) Отношение отходов к общему расходу материалов
- г) Отношение полезного расхода материала к его фактическому расходу (или к норме)

Задание 3.5. Какое из перечисленных мероприятий способствует повышению эффективности использования материальных ресурсов?

- а) Увеличение запасов сырья на складе
- б) Закупка более дорогих материалов
- в) Внедрение безотходных технологий
- г) Снижение объёмов производства

Расчетно-аналитическое задание.

Предприятие «Темп» анализирует эффективность использования материалов. Данные за два периода:

Показатель	Базовый период	Отчётный период
Объём продукции, тыс. руб.	10 000	12 000
Материальные затраты, тыс. руб.	4 000	5 000

Определите изменение материалоотдачи (в рублях) в отчётном периоде по сравнению с базовым. Результат округлите до сотых.

Тема 3.3. Методы анализа использования трудовых ресурсов и расходов на оплату труда. ПК-3.1, ПК-3.2.

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Какие основные задачи стоят перед анализом использования материальных ресурсов на предприятии?

Вопрос 2. Какие причины могут приводить к образованию сверхплановых запасов остатков товарно-материальных ценностей на предприятии?

Вопрос 3. Какие причины могут привести к сверхнормативному расходу материалов на предприятии?

Вопрос 4. Раскройте содержание конструктивных, технологических и организационно-хозяйственных факторов, материальных ресурсов.

Вопрос 5. В чем состоит положительное влияние рационального использования материальных ресурсов на повышение эффективности производства?

Вопрос 6. Что собой представляет эффективность производства?

Вопрос 7. Виды материальных ресурсов предприятия.

Вопрос 8. Какими показателями определяется эффективность использования материальных ресурсов предприятия?

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Задание 3.1. Какой показатель характеризует объём продукции, произведённый одним работником за единицу времени?

- а) Трудоёмкость
- б) Выработка
- в) Фондовооружённость
- г) Коэффициент текучести кадров

Задание 3.2. Коэффициент текучести кадров рассчитывается как:

- а) Отношение принятых работников к среднесписочной численности
- б) Отношение уволенных по собственному желанию и за нарушения к среднесписочной численности
- в) Отношение выбывших работников к принятым
- г) Отношение среднесписочной численности к числу уволенных

Задание 3.3. Какое соотношение темпов роста производительности труда и средней заработной платы является благоприятным для предприятия?

- а) Темп роста зарплаты выше темпа роста производительности
- б) Темп роста производительности выше темпа роста зарплаты
- в) Темпы роста равны
- г) Темп роста зарплаты в два раза выше

Задание 3.4. Что из перечисленного относится к факторам, влияющим на производительность труда?

- а) Снижение доли активной части основных средств
- б) Повышение квалификации работников
- в) Увеличение простоев оборудования
- г) Снижение уровня автоматизации

Задание 3.5. Какой метод анализа используется для оценки влияния численности работников и выработки на объём продукции?

- а) Балансовый метод
- б) Факторный анализ (метод цепных подстановок или абсолютных разниц)
- в) Вертикальный анализ
- г) Коэффициентный анализ

Расчетно-аналитическое задание.

Предприятие «Старт» анализирует использование трудовых ресурсов. Данные за два года:

Показатель	Базовый год	Отчётный год
Объём продукции, тыс. руб.	50 000	60 000
Среднесписочная численность, чел.	200	240
Фонд оплаты труда (ФОТ), тыс. руб.	8 000	10 000

Необходимо определить темп роста производительности труда (в процентах) в отчётном году по сравнению с базовым.

Тема 3.4. Методы анализа затрат на производство, себестоимости и реализации продукции. ПК-3.1, ПК-3.2.

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Сущность себестоимости продукции и задачи её анализа. Анализ структуры себестоимости продукции и сметы затрат на производство.

Вопрос 2. В чём разница основных и накладных затрат?

Вопрос 3. В чём заключается особенность группировки себестоимости по элементам затрат?

Вопрос 4. В чём сущность группировка затрат по статьям калькуляции?

Вопрос 5. Классификация показателей себестоимости. Анализ показателей и факторов себестоимости.

Вопрос 6. Оценка источников и резервов снижения себестоимости.

Вопрос 7. Анализ себестоимости товарной продукции. Оценка товарной продукции по плановым нормам затрат и фактическим затратам.

Вопрос 8. Какие внешние факторы влияют на себестоимость товарной продукции?

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.
Выбрать один верный ответ.
Записать только букву выбранного варианта ответа.

Задание 3.1. Как называется анализ, который разделяет затраты на постоянные и переменные для определения точки безубыточности?

- а) Маржинальный анализ (CVP-анализ)
- б) Факторный анализ себестоимости
- в) Горизонтальный анализ затрат
- г) Анализ структуры себестоимости

Задание 3.2. Показатель «затраты на 1 рубль товарной продукции» рассчитывается как:

- а) Прибыль / Полная себестоимость
- б) Выручка / Переменные затраты
- в) Полная себестоимость / Выручка
- г) Постоянные затраты / Объём производства

Задание 3.3. Какой метод позволяет выявить влияние на себестоимость изменений цен на материалы, норм расхода и объёма производства?

- а) Балансовый метод
- б) Метод группировки
- в) Факторный анализ (метод цепных подстановок)
- г) Трендовый анализ

Задание 3.4. Что понимается под маржинальным доходом?

- а) Выручка минус полная себестоимость
- б) Выручка минус переменные затраты
- в) Постоянные затраты плюс прибыль
- г) Прибыль минус налоги

Задание 3.5. Какое из утверждений о точке безубыточности является верным?

- а) В точке безубыточности прибыль максимальна
- б) В точке безубыточности переменные затраты равны постоянным
- в) В точке безубыточности выручка равна суммарным затратам (прибыль = 0)
- г) Точка безубыточности рассчитывается только для отраслей с сезонным характером

Расчетно-аналитическое задание.

Предприятие «Энергия» производит один вид продукции. Данные за месяц:

Показатель	Значение
Объём производства, шт.	1 000
Цена за единицу, руб.	500
Переменные затраты на единицу, руб.	300
Общие постоянные затраты за месяц, руб.	80 000

Определите точку безубыточности в натуральном выражении (количество единиц продукции, при котором прибыль равна нулю).

РАЗДЕЛ 4. МЕТОДЫ АНАЛИЗА РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Тема 4.1. Методы анализа финансовых результатов предприятия и рентабельности. ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3.

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. 1. Рентабельность и задачи её анализа. Формирование и анализ показателей рентабельности.

Вопрос 2. Расчет прибыли от производства продукции и от реализации товарной продукции.

Вопрос 3. Расчет показателей уровня рентабельности по отношению к себестоимости и по отношению к используемым средствам предприятия – основным производственным фондам и нормируемым оборотным средствам.

Вопрос 4. Факторы, определяющие величину прибыли: факторы внешние, факторы внутренние.

Вопрос 5. Методика определения влияния факторов на отклонение фактической прибыли от плановой.

Вопрос 6. Анализ факторов балансовой прибыли.

Вопрос 7. Анализ факторов, определяющих уровень общей рентабельности. Расчет уровня общей рентабельности. Определение влияния факторов на изменение уровня рентабельности.

Вопрос 8. Анализ использования прибыли

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Задание 4.1. Какой показатель является конечным финансовым результатом деятельности предприятия после уплаты всех налогов и обязательных платежей?

- а) Прибыль от продаж
- б) Валовая прибыль
- в) Чистая прибыль
- г) Налогооблагаемая прибыль

Задание 4.2. Формула рентабельности продаж (ROS) имеет вид:

- а) Чистая прибыль / Активы
- б) Прибыль от продаж / Выручка × 100%
- в) Выручка / Себестоимость
- г) Прибыль / Собственный капитал

Задание 4.3. Что показывает модель Дюпона?

- а) Зависимость рентабельности активов от оборачиваемости и рентабельности продаж
- б) Оценку ликвидности баланса
- в) Анализ движения денежных средств
- г) Расчёт точки безубыточности

Задание 4.4. Какой метод анализа используется для оценки влияния объёма продаж, цен и себестоимости на изменение прибыли от продаж?

- а) Вертикальный анализ
- б) Коэффициентный анализ
- в) Факторный анализ (метод цепных подстановок или абсолютных разниц)
- г) Горизонтальный анализ

Задание 4.5. Рентабельность собственного капитала (ROE) рассчитывается как:

- а) Выручка / Собственный капитал
- б) Чистая прибыль / Собственный капитал × 100%
- в) Прибыль от продаж / Собственный капитал
- г) Чистая прибыль / Активы

Расчетно-аналитическое задание.

Предприятие «Восход» анализирует рентабельность своей деятельности за два года.

Имеются следующие данные (в тыс. руб.):

Показатель	Базовый год	Отчётный год
Выручка от продаж	20 000	25 000

Показатель	Базовый год	Отчётный год
Себестоимость продаж	12 000	15 000
Коммерческие и управленческие расходы	4 000	5 000
Прочие расходы (проценты, налог на прибыль и др.)	1 200	1 500

Рассчитайте рентабельность продаж по чистой прибыли (прибыль после всех расходов / выручка × 100%) за отчётный год. Результат округлите до целого процента.

Тема 4.2. Методы анализа финансового состояния предприятия. ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3.

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Основные задачи анализа финансовых результатов и финансового состояния предприятия.

Вопрос 2. Источники информации для оценки финансового состояния предприятия.

Вопрос 3. Определение ликвидности баланса с помощью показателей групп по активам и пассивам предприятия.

Вопрос 4. Оценка основных факторов, определяющих финансовое состояние и платежеспособность предприятия.

Вопрос 5. Анализ основных показателей финансового состояния предприятия.

Вопрос 6. Характеристика показателей финансовой устойчивости предприятия.

Вопрос 7. Виды финансовой устойчивости предприятия.

Вопрос 8. Нормативные значения коэффициентов платежеспособности и ликвидности предприятия.

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Задание 4.1. Какой коэффициент характеризует способность предприятия погасить краткосрочные обязательства за счет наиболее ликвидных активов (денежных средств и краткосрочных финансовых вложений)?

- Коэффициент текущей ликвидности
- Коэффициент быстрой (срочной) ликвидности
- Коэффициент абсолютной ликвидности
- Коэффициент автономии

Задание 4.2. Коэффициент финансовой автономии (независимости) рассчитывается как:

- Собственный капитал / Валюта баланса
- Заемный капитал / Собственный капитал
- Оборотные активы / Краткосрочные обязательства
- Собственный капитал / Внеоборотные активы

Задание 4.3. Какая модель используется для диагностики вероятности банкротства предприятия?

- Модель Дюпона
- Модель Альтмана (Z-счёт)
- PEST-модель
- Модель ADL

Задание 4.4. Что характеризует коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности?

- Длительность одного оборота дебиторской задолженности
- Скорость превращения дебиторской задолженности в денежные средства
- Долю дебиторской задолженности в активах

г) Эффективность использования заемного капитала

Задание 4.5. Какой тип финансовой ситуации соответствует наличию собственных оборотных средств, но отсутствию долгосрочных источников формирования запасов?

- а) Абсолютная устойчивость
- б) Нормальная устойчивость
- в) Неустойчивое финансовое состояние
- г) Кризисное финансовое состояние

Расчетно-аналитическое задание.

По данным бухгалтерского баланса предприятия на конец года имеются следующие показатели (тыс. руб.):

Актив	Сумма	Пассив	Сумма
Внеоборотные активы	800	Собственный капитал	1 000
Оборотные активы	1 200	Долгосрочные обязательства	300
- в т.ч. запасы	700	Краткосрочные обязательства	700
- дебиторская задолженность (платежи до 12 мес.)	300		
- денежные средства	200		
Баланс	2 000	Баланс	2 000

Необходимо рассчитать коэффициент текущей ликвидности (общий коэффициент покрытия) и определить, соответствует ли его значение нормативному (норма $\geq 1,5-2,0$).

Эссе обучающиеся подготавливают 1 за семестр.

Примерная тематика эссе:

1. Роль управленческого анализа в повышении эффективности организации: от данных к решениям.
2. Сравнительный анализ понятий «вид анализа», «метод анализа» и «методика»: почему важно их различать?
3. Диалектический метод как философская основа экономического анализа: актуальность сегодня.
4. Информационная асимметрия в менеджменте: как качество информации влияет на результаты анализа?
5. Системный подход в анализе деятельности предприятия: возможности и ограничения.
6. Этические дилеммы аналитика: как сохранить объективность в условиях давления заказчика?
7. SWOT-анализ: инструмент стратегического мышления или источник субъективных ошибок?
8. Как превратить слабые стороны в возможности? Анализ поля WO матрицы SWOT на примере конкретной компании.
9. PEST-анализ в эпоху цифровой трансформации: какие факторы стали наиболее значимыми за последние 5 лет?
10. Турбулентная внешняя среда: как методы анализа (PEST, SWOT, сценарное планирование) помогают сохранить устойчивость?
11. Модель пяти сил Портера: критический взгляд на актуальность в условиях глобальных платформ и экосистем.
12. Бенчмаркинг – модный тренд или реальный инструмент повышения конкурентоспособности? Приведите успешные и неудачные примеры.
13. Фондоотдача, материалоотдача, производительность труда: единая логика показателей эффективности ресурсов.
14. Как «читать» коэффициент текучести кадров: какие выводы для менеджмента

можно сделать, а какие – нет?

15. Трудоёмкость и выработка: какой показатель лучше отражает реальную эффективность персонала в цифровой экономике?

16. CVR-анализ (точка безубыточности): почему простота метода оборачивается рисками при его практическом применении?

17. Постоянные и переменные затраты: мифы и реальность разделения в современных многопродуктовых компаниях.

18. Анализ себестоимости: от традиционной калькуляции к ABC-костингу (activity-based costing) – эволюция метода.

19. Анализ материальных ресурсов в условиях импортозамещения: как оценить риск срыва поставок и качество новых материалов?

20. Прибыль и рентабельность: какой показатель важнее для принятия стратегических решений?

21. Модель Дюпона: почему три простых множителя дают глубокое понимание бизнеса?

22. Рентабельность собственного капитала (ROE) vs рентабельность активов (ROA): в чём разница для оценки эффективности менеджмента?

23. Ликвидность и платёжеспособность: почему даже прибыльное предприятие может обанкротиться?

24. Модели прогнозирования банкротства (Альтмана, Таффлера, Лиса): можно ли доверять Z-счёту в российской экономике?

25. Анализ дебиторской и кредиторской задолженности: как найти баланс между риском и ликвидностью?

26. Как уровень нестабильности внешней среды (по Ансоффу) определяет выбор методов анализа и планирования?

27. Применение методов анализа в антикризисном управлении: от диагностики к санации.

28. Анализ эффективности инвестиционных проектов: почему NPV и IRR иногда противоречат друг другу?

29. Роль управленческого анализа в цифровой трансформации бизнеса: новые данные, новые методы, новые компетенции.

30. Анализ клиентской базы (RFM-анализ) как инструмент повышения лояльности и прибыли (на примере конкретной отрасли).

5.3. Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной работой по разделу (далее – КР). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более 15 (пятнадцати) КР в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КР составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КР в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной работы	Максимальное количество баллов за работу в рамках КР, которое может набрать студент	Коэффициент веса контрольной работы	Результат контрольной работы, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине
КР 1	100	0,05	5
КР 2	100	0,05	5
КР 3	100	0,05	5

КР 4	100	0,05	5
Итого:	x	0,2	20

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ X Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. *Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КР и типовые оценочные материалы:*

КР-1.

Раздел 1. Теоретические основы и сущность методов анализа в менеджменте (Тема 1.1, Тема 1.2.)

Контрольные задания:

Блок 1. Тесты закрытого типа (Выбор одного правильного ответа)

1. Что из перечисленного относится к эмпирическим методам анализа в менеджменте?
 - А) Метод цепных подстановок
 - Б) Абстрактно-логический метод
 - В) SWOT-анализ
 - Г) Балансовый метод

2. Какой вид анализа предполагает разделение объектов на три категории (А, В, С) по степени их значимости для управления?
 - А) Факторный анализ
 - Б) ABC-анализ
 - В) Маржинальный анализ
 - Г) Горизонтальный анализ

3. Какое требование к управленческой информации означает её своевременность и пригодность для принятия решений?
 - А) Достоверность
 - Б) Релевантность
 - В) Полнота
 - Г) Оперативность

4. В матрице SWOT-анализа стратегии, направленные на использование сильных сторон для нейтрализации внешних угроз, относятся к полю:
 - А) SO
 - Б) WO
 - В) ST
 - Г) WT

5. Какой фактор PEST-анализа относится к экономической группе?
 - А) Изменение налогового законодательства
 - Б) Уровень инфляции
 - В) Демографические изменения
 - Г) Появление новых технологий

6. Что характеризует «турбулентная» внешняя среда по шкале нестабильности И. Ансоффа?
 - А) Циклические и предсказуемые изменения

- Б) Внезапные, не имеющие аналогов изменения
- В) Отсутствие изменений
- Г) Медленные эволюционные изменения

7. Какой метод конкурентного анализа основан на сравнении показателей предприятия с лучшими отраслевыми практиками?

- А) SWOT-анализ
- Б) PEST-анализ
- В) Бенчмаркинг
- Г) ABC-анализ

8. Какой принцип научного экономического анализа требует изучения явлений в развитии и взаимосвязи?

- А) Принцип системности
- Б) Принцип объективности
- В) Принцип диалектики
- Г) Принцип конкретности

Блок 2. Открытые вопросы

1. Раскройте соотношение понятий «вид анализа», «метод анализа» и «методика анализа» в менеджменте. Приведите примеры для каждого.

2. Назовите основные этапы проведения управленческого анализа (от постановки цели до принятия решения). Опишите содержание каждого этапа.

3. В чем заключается сущность PEST-анализа? Перечислите четыре группы факторов и приведите по одному примеру влияния каждого фактора на организацию.

4. Сравните SWOT-анализ и анализ конкурентных сил Портера: какие задачи решает каждый метод и в каких случаях их применение наиболее эффективно?

5. Объясните, как уровень нестабильности внешней среды влияет на выбор методов планирования и управления организацией (от реактивного до инновационного). Какие признаки позволяют диагностировать высокий (турбулентный) уровень нестабильности?

Блок 3. Ситуационные задачи

Задача 1. В Руководитель компании «Альфа» требует от аналитиков провести «полный анализ деятельности предприятия» и предоставить отчет «как можно быстрее». Аналитики предлагают сначала провести SWOT-анализ, затем PEST-анализ, а потом уже перейти к детальному факторному анализу прибыли.

А) Какие виды анализа по времени проведения и по содержанию можно выделить в этой ситуации? Обоснуйте последовательность предложенных аналитиками действий.

Б) Какой метод сбора информации (внешний или внутренний, первичный или вторичный) будет наиболее уместен на этапе PEST-анализа? Приведите примеры источников информации.

Задача 2. Компания работает на высококонкурентном рынке бытовой техники. За последний год три крупных конкурента снизили цены в среднем на 15%, а также запустили программы лояльности. Рыночная доля компании снизилась с 25% до 18%.

А) Используя модель пяти сил конкуренции М. Портера, определите, какая сила конкурентной среды оказывает наибольшее давление на компанию. Аргументируйте.

Б) Предложите два альтернативных стратегических решения на основе результатов конкурентного анализа (с указанием возможных рисков каждого решения).

Раздел 2. Методы анализа внешней организации (Тема 2.1., Тема 2.2., Тема 2.3., Тема 2.4.)

Контрольные задания:

Блок 1. Тесты закрытого типа (Выбор одного правильного ответа)

1. Какой из перечисленных факторов относится к внутренним факторам среды в SWOT-анализе?

- А) Изменение валютного курса
- Б) Уровень инфляции
- В) Квалификация персонала
- Г) Действия конкурентов

2. Какая аббревиатура соответствует анализу макросреды, учитывающему политические, экономические, социальные и технологические факторы?

- А) SWOT
- Б) PEST
- В) SNW
- Г) SPACE

3. Какой уровень нестабильности внешней среды по И. Ансоффу требует применения управления «в реальном времени» и инновационных стратегий?

- А) Спокойный
- Б) Умеренный
- В) Повышенный
- Г) Турбулентный

4. В модели пяти сил конкуренции М. Портера угроза появления товаров-заменителей относится к:

- А) Рыночной власти покупателей
- Б) Рыночной власти поставщиков
- В) Конкуренции внутри отрасли
- Г) Влиянию товаров-субститутов

5. При проведении PEST-анализа демографические изменения относятся к группе факторов:

- А) Политические
- Б) Экономические
- В) Социальные
- Г) Технологические

6. В матрице SWOT-анализа стратегии, нацеленные на минимизацию слабостей за счет использования внешних возможностей, находятся в поле:

- А) SO
- Б) WO
- В) ST
- Г) WT

7. Какой метод анализа позволяет количественно оценить вероятность и силу влияния факторов внешней среды?

- А) SWOT-анализ
- Б) PEST-анализ с весовыми коэффициентами
- В) ABC-анализ

Г) Факторный анализ

8. Бенчмаркинг как метод конкурентного анализа предполагает:

- А) Оценку финансовых показателей предприятия
- Б) Сравнение с лучшими практиками конкурентов или лидеров отрасли
- В) Анализ внутренней структуры организации
- Г) Прогнозирование банкротства

Блок 2. Открытые вопросы

1. Перечислите четыре поля матрицы SWOT-анализа и для каждого поля приведите пример стратегического действия (что делает организация в рамках данного поля).

2. Назовите этапы проведения PEST-анализа. Какие источники информации используются для сбора данных по каждой группе факторов?

3. Раскройте содержание шкалы нестабильности И. Ансоффа (от спокойной среды до турбулентной). Какие типы планирования соответствуют каждому уровню нестабильности?

4. Опишите модель пяти сил конкуренции М. Портера. Какие силы оказывают давление на прибыльность предприятия в отрасли?

5. Сравните конкурентный анализ (на примере модели Портера) и стратегический анализ внешней среды (на примере PEST). Какие задачи решает каждый метод и в какой последовательности их целесообразно применять?

Блок 3. Ситуационные задачи

Задача 1. Компания «ТехноСервис» работает на рынке IT-услуг. На стратегической сессии были выявлены следующие факторы:

высокая квалификация разработчиков (сильная сторона)

отсутствие собственного центра обработки данных (слабая сторона)

рост спроса на облачные решения (возможность)

выход на рынок крупного зарубежного конкурента (угроза)

А) Постройте матрицу SWOT-анализа, заполнив четыре поля. Предложите по одной стратегии для поля SO и поля WT.

Б) Какие дополнительные исследования внешней среды (методом PEST или анализа конкурентов) следует провести, чтобы уточнить угрозу от зарубежного конкурента? Обоснуйте.

Задача 2. На рынке розничной торговли продуктами питания наблюдается высокая нестабильность: изменение потребительских предпочтений, появление дисконтеров, колебания курса рубля. Руководитель сети супермаркетов «Вектор» оценивает уровень нестабильности как «повышенный».

А) Какие признаки внешней среды позволяют отнести ситуацию к повышенному уровню нестабильности (по Ансоффу)? Назовите не менее трёх признаков.

Б) Какую систему планирования (долгосрочное, стратегическое, управление в реальном времени) следует выбрать компании? Обоснуйте свой ответ с учётом особенностей отрасли.

КЗР – 3.

Раздел 3. Методы анализа внутренней среды организации (Тема 3.1., Тема 3.2., Тема 3.3., Тема 3.4)

Контрольные задания:

Блок 1. Тесты закрытого типа (Выбор одного правильного ответа)

1. Какой показатель эффективности использования основных средств рассчитывается

как отношение выручки к среднегодовой стоимости основных средств?

- А) Фондоёмкость
- Б) Фондоотдача
- В) Фондовооружённость
- Г) Коэффициент износа

2. Что показывает коэффициент обновления основных средств?

- А) Отношение выбывших ОС к поступившим
- Б) Отношение поступивших ОС к стоимости ОС на конец периода
- В) Отношение износа к первоначальной стоимости
- Г) Отношение остаточной стоимости к первоначальной

3. Материалоотдача рассчитывается по формуле:

- А) Материальные затраты / Объём продукции
- Б) Объём продукции / Материальные затраты
- В) Объём продукции / Стоимость материалов на складе
- Г) Материальные затраты / Стоимость готовой продукции

4. Коэффициент текучести кадров определяется как отношение:

- А) Принятых работников к среднесписочной численности
- Б) Уволенных по собственному желанию и за нарушения к среднесписочной численности
- В) Выбывших работников к принятым
- Г) Среднесписочной численности к числу уволенных

5. Какое соотношение темпов роста производительности труда и средней заработной платы является благоприятным для предприятия?

- А) Темп роста зарплаты выше темпа роста производительности
- Б) Темп роста производительности выше темпа роста зарплаты
- В) Темпы роста равны
- Г) Темп роста зарплаты в два раза выше

6. Показатель «затраты на 1 рубль товарной продукции» рассчитывается как:

- А) Полная себестоимость / Выручка
- Б) Выручка / Полная себестоимость
- В) Переменные затраты / Выручка
- Г) Постоянные затраты / Объём производства

7. Маржинальный доход представляет собой:

- А) Выручку минус полная себестоимость
- Б) Выручку минус переменные затраты
- В) Постоянные затраты плюс прибыль
- Г) Прибыль минус налоги

8. Что показывает точка безубыточности в натуральном выражении?

- А) Объём продаж, при котором прибыль максимальна
- Б) Объём продаж, при котором выручка равна суммарным затратам (прибыль = 0)
- В) Объём продаж, при котором переменные затраты равны постоянным
- Г) Объём продаж, при котором рентабельность составляет 100%

Блок 2. Открытые вопросы

1. Перечислите и кратко охарактеризуйте основные методы анализа основных средств (горизонтальный, вертикальный, коэффициентный, факторный). Какие показатели

рассчитываются при каждом методе?

2. Раскройте содержание показателей эффективности использования материальных ресурсов: материалоемкость, материалотдача, коэффициент использования материалов. Приведите формулы расчёта и экономическую интерпретацию каждого показателя.

3. Назовите факторы, влияющие на производительность труда. Какими методами можно количественно оценить влияние изменения численности работников и выработки на объём выпуска продукции?

4. Опишите методику маржинального анализа (CVP-анализ) для определения точки безубыточности. Какие допущения лежат в основе этого метода и в каких случаях его применение наиболее оправдано?

5. Сравните понятия «фондоотдача», «материалотдача» и «производительность труда». Что объединяет эти показатели и в чём заключается их специфика при анализе внутренней среды организации?

Блок 3. Ситуационные задачи

Задача 1. Предприятие «Машиностроитель» имеет следующие данные за два года:

Показатель	Базовый год	Отчётный год
Выручка, тыс. руб.	50 000	60 000
Среднегодовая стоимость ОС, тыс. руб.	20 000	24 000
В том числе активная часть ОС, тыс. руб.	12 000	15 600

А) Рассчитайте фондоотдачу общей и активной части основных средств, а также долю активной части в базовом и отчётном году. Сделайте вывод о динамике эффективности использования ОС.

Б) Используя факторную модель $FO = D_{\text{акт}} \times FO_{\text{акт}}$, определите влияние изменения доли активной части и фондоотдачи активной части на изменение общей фондоотдачи (методом абсолютных разниц).

Задача 2. Компания «СтройМаркет» производит один вид продукции. Данные за месяц:

цена за единицу — 2 000 руб.

переменные затраты на единицу — 1 200 руб.

общие постоянные затраты — 400 000 руб.

фактический объём продаж — 600 шт.

А) Определите точку безубыточности в натуральном и стоимостном выражении. Рассчитайте запас финансовой прочности (в % от фактического объёма).

Б) Руководство планирует увеличить прибыль на 20% за счёт снижения переменных затрат на 100 руб. на единицу. Оцените, насколько изменится точка безубыточности и маржинальный доход при таком решении. Сделайте вывод о целесообразности предложенного варианта.

КЗР – 4.

Раздел 4. Методы анализа результатов деятельности предприятия (Тема 4.1., Тема 4.2.)

Контрольные задания:

Блок 1. Тесты закрытого типа (Выбор одного правильного ответа)

1. Какой показатель является конечным финансовым результатом деятельности предприятия после уплаты всех налогов и обязательных платежей?

А) Прибыль от продаж

Б) Валовая прибыль

В) Чистая прибыль

Г) Налогооблагаемая прибыль

2. Рентабельность собственного капитала (ROE) рассчитывается как отношение:

- А) Выручки к собственному капиталу
- Б) Чистой прибыли к собственному капиталу
- В) Прибыли от продаж к собственному капиталу
- Г) Чистой прибыли к активам

3. Коэффициент абсолютной ликвидности показывает, какую часть краткосрочных обязательств предприятие может погасить за счёт:

- А) Всех оборотных активов
- Б) Дебиторской задолженности
- В) Денежных средств и краткосрочных финансовых вложений
- Г) Запасов и дебиторской задолженности

4. Коэффициент финансовой автономии (независимости) рассчитывается как:

- А) Собственный капитал / Валюта баланса
- Б) Заёмный капитал / Собственный капитал
- В) Оборотные активы / Краткосрочные обязательства
- Г) Собственный капитал / Внеоборотные активы

5. Какая из перечисленных моделей используется для диагностики вероятности банкротства предприятия?

- А) Модель Дюпона
- Б) Модель Альтмана (Z-счёт)
- В) SWOT-модель
- Г) Модель ADL

6. Что показывает рентабельность продаж (ROS)?

- А) Сколько прибыли приносит каждый рубль выручки
- Б) Эффективность использования всех активов
- В) Доходность собственного капитала
- Г) Скорость оборота дебиторской задолженности

7. Какой тип финансовой ситуации соответствует наличию собственных оборотных средств и долгосрочных источников формирования запасов?

- А) Абсолютная устойчивость
- Б) Нормальная устойчивость
- В) Неустойчивое финансовое состояние
- Г) Кризисное финансовое состояние

8. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности характеризует:

- А) Длительность одного оборота дебиторской задолженности
- Б) Скорость превращения дебиторской задолженности в денежные средства
- В) Долю дебиторской задолженности в активах
- Г) Эффективность использования заёмного капитала

Блок 2. Открытые вопросы

1. Раскройте содержание понятий «прибыль от продаж», «налогооблагаемая прибыль» и «чистая прибыль». Укажите, какие показатели формируются на каждом этапе расчёта финансового результата.

2. Перечислите основные показатели рентабельности (продаж, активов, собственного капитала, продукции). Приведите формулы расчёта и экономическую интерпретацию

каждого показателя.

3. Охарактеризуйте три группы показателей ликвидности (коэффициенты текущей, быстрой и абсолютной ликвидности). Какие нормативные значения установлены для каждого коэффициента и о чём свидетельствуют отклонения?

4. Назовите показатели финансовой устойчивости, характеризующие структуру капитала предприятия (коэффициенты автономии, финансирования, маневренности, обеспеченности собственными оборотными средствами). Какие значения считаются нормативными?

5. В чём заключается сущность модели Дюпона? Какие факторы влияют на рентабельность активов и рентабельность собственного капитала согласно этой модели? Нарисуйте схему трёхфакторной модели Дюпона.

Блок 3. Ситуационные задачи

Задача 1. По данным отчёта о финансовых результатах предприятия за два года имеются следующие показатели (тыс. руб.):

Показатель	Базовый год	Отчётный год
Выручка	100 000	120 000
Себестоимость продаж	60 000	70 000
Коммерческие и управленческие расходы	20 000	25 000
Прочие расходы (включая налог на прибыль)	8 000	10 000

А) Рассчитайте прибыль от продаж, налогооблагаемую прибыль и чистую прибыль за оба года. Определите темпы роста (снижения) каждого показателя.

Б) Рассчитайте рентабельность продаж по чистой прибыли и рентабельность продаж по прибыли от продаж за отчётный год. Сравните с базовым годом. Сделайте вывод о динамике эффективности деятельности предприятия.

Задача 2. По данным бухгалтерского баланса на конец года имеются следующие показатели (тыс. руб.):

Актив	Сумма	Пассив	Сумма
Внеоборотные активы	1 500	Собственный капитал	2 000
Оборотные активы	2 500	Долгосрочные обязательства	500
- в т.ч. запасы	1 200	Краткосрочные обязательства	1 500
- дебиторская задолженность (до 12 мес.)	800		
- денежные средства и КФВ	500		
Баланс	4 000	Баланс	4 000

А) Рассчитайте коэффициенты текущей, быстрой и абсолютной ликвидности. Сравните с нормативными значениями (текущая $\geq 1,5-2,0$; быстрая $\geq 0,7-1,0$; абсолютная $\geq 0,2-0,5$). Оцените платёжеспособность предприятия.

Б) Рассчитайте коэффициент финансовой автономии и коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами. Определите тип финансовой устойчивости предприятия, исходя из наличия собственных оборотных средств ($СОС = \text{Собственный капитал} - \text{Внеоборотные активы}$).

5.5. Примерная тематика курсовых работ по дисциплине:

Управленческая и финансовая отчётность предприятия

1. Анализ ликвидности и платёжеспособности предприятия по данным бухгалтерского баланса (на примере конкретной организации).

2. Оценка финансовой устойчивости организации на основе показателей

структуры баланса и коэффициентов автономии, маневренности, обеспеченности собственными оборотными средствами.

3. Факторный анализ прибыли до налогообложения и чистой прибыли по данным отчёта о финансовых результатах.

4. Анализ рентабельности деятельности предприятия: расчёт и интерпретация показателей рентабельности продаж, активов, собственного капитала.

5. Анализ движения денежных средств прямым и косвенным методом: оценка достаточности денежного потока для текущей, инвестиционной и финансовой деятельности.

6. Комплексный анализ финансового состояния организации на основе трёх основных форм отчётности (баланс, отчёт о финансовых результатах, отчёт о движении денежных средств).

7. Диагностика дебиторской и кредиторской задолженности по данным бухгалтерского баланса: оборачиваемость, структура, влияние на финансовый цикл.

8. Анализ эффективности использования основных средств и амортизационной политики по данным баланса и пояснительной записки.

9. Оценка вероятности банкротства предприятия с использованием моделей Альтмана, Таффлера, Лиса и российских методик по данным публичной отчётности.

10. Сравнительный анализ показателей финансовой отчётности организации за ряд периодов: горизонтальный и вертикальный анализ, выявление трендов и прогнозирование.

Бизнес-процессы и операционная деятельность организации

1. Анализ и оптимизация бизнес-процесса «Управление закупками» на предприятии (на примере конкретной организации).

2. Оценка эффективности операционной деятельности предприятия на основе показателей оборачиваемости запасов, дебиторской и кредиторской задолженности.

3. Моделирование и реинжиниринг бизнес-процесса «Выполнение заказа» с использованием методов IDEF0, BPMN.

4. Анализ производственной логистики: выявление узких мест в движении материальных потоков и разработка мероприятий по снижению операционных затрат.

5. Диагностика качества обслуживания клиентов в операционных процессах сервисной компании (метод SERVQUAL, анализ жалоб).

6. Анализ загрузки производственных мощностей и потерь рабочего времени: применение инструментов бережливого производства (5S, картирование потока создания ценности).

7. Оценка эффективности внедрения CRM-системы на операционные процессы продаж и послепродажного обслуживания.

8. Анализ бизнес-процессов управления персоналом (подбор, адаптация, обучение, оценка) и их влияние на результативность операционной деятельности.

9. Сравнительный анализ поточного и партионного методов организации производства: критерии выбора и оценка экономической эффективности.

10. Разработка системы ключевых показателей эффективности (KPI) для операционного подразделения предприятия и анализ их достижения.

Стратегические альтернативы и модели управления

1. Стратегический анализ предприятия с использованием SWOT-матрицы, PEST-анализа и модели пяти сил Портера: выявление конкурентных преимуществ и угроз.

2. Портфельный анализ бизнес-направлений компании с применением матриц БКГ (BCG) и МакКинси (GE/McKinsey): обоснование стратегических альтернатив.

3. Анализ стратегий конкуренции по Портеру (лидерство по издержкам, дифференциация, фокусирование) и выбор оптимальной модели для конкретного предприятия.

4. Оценка эффективности реализации стратегии вертикальной интеграции на промышленном предприятии (на примере обратной или прямой интеграции).

5. Сравнительный анализ стратегий диверсификации (связанная и несвязанная) и их влияние на финансовую устойчивость организации.

6. Выбор модели стратегического управления: стратегическое планирование, управление по целям (МВО), сбалансированная система показателей (BSC) – адаптация под специфику компании.

7. Анализ стратегических альтернатив выхода на внешние рынки (экспорт, совместное предприятие, прямые инвестиции) с использованием методов многокритериальной оценки.

8. Оценка рисков при реализации стратегии роста (интенсивный, интеграционный, диверсификационный рост) и разработка мероприятий по их минимизации.

9. Модели корпоративного управления в условиях кризиса: сравнительный анализ антикризисных стратегий (реструктуризация, сокращение издержек, реинжиниринг).

10. Разработка и анализ сценариев стратегического развития предприятия на основе методов форсайта и имитационного моделирования (метод «дерево решений», анализ чувствительности).

Системы показателей эффективности деятельности

1. Разработка и внедрение сбалансированной системы показателей (BSC) для оценки эффективности деятельности промышленного предприятия.

2. Анализ системы ключевых показателей эффективности (KPI) коммерческой службы предприятия: оценка достижения плановых значений и мотивация персонала.

3. Комплексный анализ эффективности использования ресурсов предприятия на основе показателей фондоотдачи, материалоотдачи, производительности труда.

4. Оценка экономической добавленной стоимости (EVA) как показателя эффективности управления капиталом компании.

5. Система показателей эффективности управления качеством продукции: брак, рекламации, затраты на качество, индекс удовлетворённости потребителей.

6. Диагностика эффективности системы управления персоналом через показатели текучести кадров, коэффициента постоянства состава, производительности и эффективности затрат на обучение.

7. Анализ маркетинговой эффективности предприятия: показатели конверсии, ценности клиента (CLV), доли рынка, индекса лояльности.

8. Совершенствование системы бюджетирования на основе анализа выполнения плановых показателей по центрам ответственности (ЦФО).

9. Оценка эффективности инвестиционных проектов с использованием методов чистой приведённой стоимости (NPV), внутренней нормы доходности (IRR), дисконтированного срока окупаемости (DPP).

10. Сравнительный анализ применения традиционных и современных систем показателей (BSC, KPI, МВО) в российских компаниях: проблемы и перспективы.

Структуры управления и распределение функциональных обязанностей

1. Анализ эффективности линейно-функциональной структуры управления на предприятии и разработка предложений по её совершенствованию.

2. Сравнительный анализ матричной и проектной структур управления в инновационных компаниях: преимущества, ограничения, условия применения.

3. Диагностика распределения функциональных обязанностей между подразделениями организации: выявление дублирования и «зон ответственности».

4. Оценка эффективности дивизиональной структуры управления на примере многопрофильного холдинга (продуктовый, региональный или потребительский принцип деления).

5. Анализ уровня централизации и децентрализации управления: влияние на оперативность принятия решений и мотивацию персонала.

6. Реорганизация структуры управления при масштабировании бизнеса: переход от плоской к иерархической структуре (на примере компании из малого или среднего бизнеса).

7. Анализ распределения полномочий и ответственности между линейным и функциональным руководством в производственной компании.

8. Построение организационной структуры управления на основе процессного подхода: выделение владельцев процессов, наделение полномочиями.

9. Оценка эффективности внедрения «бережливой» структуры управления при оптимизации штатного расписания и сокращении управленческих уровней.

10. Разработка рекомендаций по совершенствованию структуры управления и регламентации должностных обязанностей на основе анализа управленческих ошибок и конфликтных ситуаций.

Внутренние и внешние факторы, влияющие на результативность управления

1. Анализ влияния внешних макроэкономических факторов (инфляция, курс валют, ставка рефинансирования) на результативность управления промышленным предприятием.

2. Оценка воздействия отраслевой конкуренции и рыночной концентрации на результативность управления сбытовой деятельностью (на примере конкретной отрасли).

3. Внутренние факторы результативности управления: анализ корпоративной культуры, стиля руководства и системы мотивации персонала.

4. Влияние технологических изменений и цифровой трансформации на эффективность управленческих решений в компании.

5. Анализ влияния государственного регулирования (налогового, трудового, экологического) на результативность управления предприятием.

6. Оценка воздействия санкционных ограничений и геополитических факторов на стратегическое управление и операционную деятельность российских компаний.

7. Внутренние факторы снижения результативности управления: диагностика бюрократизации, избыточного документооборота и дублирования функций.

8. Анализ влияния структуры капитала и финансового рычага на результативность финансового управления и устойчивость организации.

9. Оценка влияния внешних факторов неопределённости (изменение спроса, поведения конкурентов, технологические сдвиги) на качество стратегического планирования.

10. Комплексный анализ внутренних и внешних факторов результативности управления предприятием с использованием SWOT-анализа и PEST-анализа (на примере конкретной организации).

Методы принятия управленческих решений

1. Применение метода «дерево решений» для выбора оптимальной стратегии развития предприятия в условиях неопределённости.

2. Анализ и обоснование управленческих решений в ситуациях риска с использованием критериев Вальда, Гурвица, Сэвиджа и Лапласа.

3. Использование метода анализа иерархий (МАИ) Т. Саати для выбора поставщика или инвестиционного проекта.

4. Применение метода мозгового штурма и метода Дельфи в процессе выработки коллективных управленческих решений (на примере конкретной организации).

5. Анализ эффективности применения методов линейного программирования при оптимизации производственной программы и распределении ресурсов.

6. Использование имитационного моделирования (метод Монте-Карло) для оценки рисков при принятии инвестиционных решений.

7. Применение ABC-анализа и XYZ-анализа в управлении товарными запасами: обоснование решений по ассортиментной политике и закупкам.

8. Анализ методов многокритериального выбора (электра, TOPSIS, взвешенная сумма) при оценке альтернатив стратегического развития.

9. Применение функционально-стоимостного анализа (ФСА) для принятия решений по оптимизации затрат и конструкции продукта.

10. Разработка и обоснование управленческого решения на основе анализа безубыточности и расчёта операционного рычага (CVP-анализ).

Управленческие риски и методы их оценки

1. Идентификация и оценка стратегических рисков предприятия с

использованием метода экспертных оценок и построения карты рисков.

2. Анализ финансовых рисков организации (кредитный, валютный, процентный, риск ликвидности) и обоснование методов их минимизации.
3. Количественная оценка операционных рисков промышленного предприятия: метод анализа чувствительности и сценарный подход.
4. Применение метода «дерева отказов» (Fault Tree Analysis) для анализа рисков аварий и сбоев в производственных системах.
5. Оценка проектных рисков при реализации инвестиционного проекта с использованием имитационного моделирования (метод Монте-Карло).
6. Анализ рисков потери деловой репутации и недружественного поглощения: качественные и количественные методы оценки.
7. Разработка системы раннего предупреждения рисков на основе ключевых индикаторов (KRI) и методики стресс-тестирования.
8. Оценка рисков поставщиков и перебоев в цепочке поставок с применением метода балльной оценки и построения профиля риска.
9. Сравнительный анализ методов управления рисками (хеджирование, диверсификация, самострахование, лимитирование) и выбор оптимальной стратегии для конкретного предприятия.
10. Разработка матрицы вероятности и последствий (Probability and Impact Matrix) для приоритизации рисков и обоснования мероприятий по реагированию.

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. *Промежуточная аттестация (Экзамен) проводится в письменной форме. Обучающийся получает билет, в котором прописано по три открытых вопроса. Необходимо дать ответ в письменном виде, подробно изложив суть вопроса.*

6.2. *Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.*

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И СУЩНОСТЬ МЕТОДОВ АНАЛИЗА В МЕНЕДЖМЕНТЕ

Тема 1.1. Виды и методика проведения анализа в менеджменте. ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3.

Контрольные вопросы:

1. Понятие и цели анализа в менеджменте. Раскройте сущность управленческого анализа, его место в системе функций менеджмента.
2. Классификация видов анализа в менеджменте. Приведите классификацию по следующим признакам: временной горизонт (оперативный, текущий, перспективный), содержание (комплексный, тематический), объекты управления.
3. Сравнительный анализ: методика проведения и область применения. Охарактеризуйте горизонтальный (временной) и вертикальный (структурный) анализ, приведите примеры.
4. Факторный анализ: сущность, этапы, методы (цепные подстановки, абсолютные разницы). Покажите на условном примере, как выявить влияние изменения объёма продаж и цены на выручку.
5. Методика проведения ABC-анализа в управлении запасами или ассортиментом. Объясните принцип Парето, алгоритм построения и интерпретацию результатов.
6. Структура методики управленческого анализа. Перечислите основные этапы: постановка целей, сбор и проверка информации, выбор методов, расчёт показателей,

интерпретация, подготовка решений.

7. Информационное обеспечение анализа в менеджменте. Виды источников информации (внутренние, внешние, первичные, вторичные, учётные, плановые). Требования к качеству информации (достоверность, релевантность, оперативность).

8. Методы элиминирования в факторном анализе: преимущества и ограничения. Сравните метод цепных подстановок и метод абсолютных разниц.

9. Интегральный метод оценки эффективности управления. Приведите пример расчёта интегрального показателя на основе частных критериев.

10. Особенности применения графических и табличных методов при представлении результатов анализа. Какие виды диаграмм (столбиковые, круговые, линейные) наиболее информативны для управленческих отчётов?

Тема 1.2. Научные основы экономического анализа и информационное обеспечение управленческой деятельности. ПК-3.2, ПК-3.4.

Контрольные вопросы:

1. Научные принципы экономического анализа. Раскройте принципы системности, комплексности, объективности, регулярности. Почему их соблюдение необходимо для достоверных выводов?

2. Диалектический метод как философская основа экономического анализа. В чём проявляется требование изучать явления в развитии, взаимосвязи и единстве противоположностей?

3. Общенаучные методы в экономическом анализе. Дайте характеристику методам сравнения, группировки, балансовому, графическому. Приведите примеры их применения в управленческой практике.

4. Конкретно-научные методы анализа. Охарактеризуйте приёмы элиминирования (цепные подстановки, абсолютные разницы), интегральный метод, метод долевого участия.

5. Методы детерминированного факторного анализа. В чём отличие моделирования аддитивного, мультипликативного и кратного типов? Приведите примеры факторных моделей.

6. Эвристические методы в экономическом анализе. Когда и для каких целей применяются экспертные оценки, метод «мозгового штурма», сценарии?

7. Понятие и структура информационного обеспечения управленческой деятельности. Какие блоки информации образуют систему (учётная, внеучётная, плановая, нормативно-справочная)?

8. Внутренняя и внешняя информация: источники и особенности использования. Что относится к внутренней учётной информации? Каковы источники внешней информации (статистика, отраслевые обзоры, СМИ)?

9. Требования к качеству информации для анализа. Раскройте содержание критериев: достоверность, полнота, своевременность, релевантность, сопоставимость.

10. Понятие агрегирования и детализации информации. Как выбор степени детализации влияет на глубину анализа и трудоёмкость? Приведите примеры.

11. Система показателей в экономическом анализе. Классификация показателей: абсолютные и относительные, натуральные и стоимостные, качественные и количественные. Примеры.

12. Методика проверки достоверности данных. Какие логические и арифметические способы контроля информации применяются перед началом анализа?

13. Бухгалтерская отчётность как основной источник информации. Какие формы бухгалтерской отчётности наиболее значимы для управленческого анализа (баланс, отчёт о финансовых результатах, отчёт о движении денежных средств)?

14. Внутренняя управленческая отчётность. Для каких целей создаются отчёты по центрам ответственности, производственные отчёты, отчёты о бюджетах?

15. Роль статистического наблюдения в анализе. Виды статистических группировок (типологические, структурные, аналитические). Примеры из анализа деятельности предприятия.

16. Нормативно-плановая информация в системе управленческого анализа. Как используются бизнес-план, плановые калькуляции, нормы расхода ресурсов?

17. Понятие «качество информации» и его влияние на результативность анализа. Какие последствия возникают при использовании недостоверных или нерелевантных данных? Приведите пример.

18. Информационная асимметрия в управлении. Как различие в информированности менеджеров и владельцев (принципалов и агентов) влияет на качество анализа?

РАЗДЕЛ 2. МЕТОДЫ АНАЛИЗА ВНЕШНЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Тема 2.1. Метод SWOT-анализа в стратегическом управлении организацией. ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3, ПК-3.4.

Контрольные вопросы:

1. Сущность и назначение SWOT-анализа. Раскройте цели применения метода в стратегическом управлении. Почему SWOT относят к инструментам диагностики внешней и внутренней среды?

2. Расшифровка аббревиатуры SWOT. Охарактеризуйте каждую из четырёх групп факторов: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности), Threats (угрозы).

3. Критерии отнесения факторов к внутренней и внешней среде в SWOT. Приведите примеры сильных/слабых сторон (внутренние) и возможностей/угроз (внешние). Почему важно не смешивать эти категории?

4. Правила формулировки факторов SWOT. Объясните требования: конкретность, измеримость, ориентация на среду (для внешних факторов), отличие от конкурентов (для сильных сторон). Приведите примеры корректных и некорректных формулировок.

5. Матрица SWOT: структура и поля. Изобразите матрицу 2×2. Что означают поля SO, WO, ST, WT? Какие стратегии разрабатываются для каждого поля?

6. Стратегии поля SO (силы-возможности). Какие типы стратегий (наступательные, роста, использования конкурентных преимуществ) соответствуют этому полю? Приведите конкретный пример.

7. Стратегии поля WO (слабости-возможности). Что такое «стратегии преодоления»? Почему поле WO считается наиболее сложным для принятия решений? Пример.

8. Стратегии поля ST (силы-угрозы). Как сильные стороны помогают нейтрализовать угрозы? Какие стратегии (оборонительные, диверсификации, использования силы) типичны для ST? Пример.

9. Стратегии поля WT (слабости-угрозы). Почему поле WT называют «кризисным»? Какие решения (минимизация потерь, уход с рынка, альянсы) здесь возможны? Пример.

10. Этапы проведения SWOT-анализа. Перечислите и кратко охарактеризуйте этапы: сбор данных, выделение факторов, группировка, построение матрицы, разработка стратегий, приоритизация.

11. Количественный SWOT-анализ. Как используются весовые коэффициенты и оценки факторов для расчёта интегральных баллов? Зачем проводится взвешивание?

12. Достоинства и ограничения SWOT-анализа. Каковы основные преимущества метода (простота, наглядность, комплексность)? Назовите недостатки (субъективность, отсутствие динамики, риск избыточного количества факторов).

13. Отличие SWOT от PEST-анализа. Сравните объект анализа (внешняя/внутренняя среда у SWOT и только макросреда у PEST). В каких случаях методы

применяются совместно?

14. Роль SWOT-анализа в стратегическом планировании. На каком этапе разработки стратегии (анализ среды, генерация альтернатив, выбор, реализация) используется SWOT? С какими методами сочетается?

Тема 2.2. Особенности проведения PEST-анализа внешней среды организации. ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3, ПК-3.4.

Контрольные вопросы:

1. Сущность и назначение PEST-анализа. Раскройте цели применения PEST-анализа в стратегическом управлении. Для каких типов организаций и отраслей этот метод наиболее актуален?

2. Расшифровка аббревиатуры PEST. Охарактеризуйте каждую группу факторов: Political (политические), Economic (экономические), Social (социальные), Technological (технологические). Приведите по два примера факторов для каждой группы.

3. Модификации PEST-анализа. Что такое PESTLE-анализ (добавлены Legal и Ecological), SLEPT (Social, Legal, Economic, Political, Technological) и другие расширения? Когда целесообразно использовать расширенные версии?

4. Отличие PEST-анализа от SWOT-анализа. Сравните объект, фокус и результаты этих методов. В какой последовательности они применяются при стратегическом планировании?

5. Этапы проведения PEST-анализа. Перечислите и охарактеризуйте этапы: определение временного горизонта, сбор данных по факторам, оценка вероятности и силы влияния, построение матрицы, разработка сценариев, формирование управленческих решений.

6. Методы сбора информации для PEST-анализа. Какие источники используются для мониторинга политических, экономических, социальных и технологических факторов? (законодательные базы, статистика, отраслевые обзоры, СМИ, прогнозы).

7. Количественная оценка факторов в PEST-анализе. Как применяются весовые коэффициенты (важность) и оценки (вероятность, сила влияния)? Приведите пример расчёта интегрального балла.

8. Построение матрицы PEST с весами. Как интерпретируются факторы с высокими и низкими интегральными оценками? Как определить приоритеты для реагирования?

9. Сценарный подход в PEST-анализе. Что такое «оптимистический», «пессимистический» и «базовый» сценарии? Как они строятся на основе PEST-факторов?

10. Регулярность и актуальность PEST-анализа. С какой периодичностью следует проводить PEST-анализ для разных отраслей (IT, сельское хозяйство, ритейл)? Какие события (кризисы, смена власти, технологические прорывы) требуют внепланового анализа?

11. Преимущества и ограничения PEST-анализа. Назовите сильные стороны (системность, учёт макросреды) и слабые (субъективность, сложность прогнозирования, быстрое устаревание).

12. Политические факторы в PEST. Какие аспекты анализируются: стабильность правительства, налоговое законодательство, регулирование отрасли, санкции, торговые барьеры? Приведите пример влияния политического фактора на бизнес.

13. Экономические факторы в PEST. Перечислите ключевые экономические индикаторы (ВВП, инфляция, ставка рефинансирования, курс валют, доходы населения, безработица). Как каждый из них влияет на спрос и издержки?

14. Социальные факторы в PEST. Какие демографические и культурные тренды анализируются (старение населения, урбанизация, отношение к здоровому образу жизни, уровень образования)? Приведите примеры.

15. Технологические факторы в PEST. Что входит в анализ: скорость инноваций, появление новых материалов, автоматизация, цифровизация, патенты, государственная поддержка НИОКР? Как технологические изменения создают возможности и угрозы?

Тема 2.3. Анализ деятельности организации на основе оценки уровня нестабильности. ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3, ПК-3.4.

Контрольные вопросы:

1. Понятие «нестабильность внешней среды» в менеджменте. Чем нестабильность отличается от риска и неопределённости? Какие параметры характеризуют уровень нестабильности?
2. Шкала нестабильности И. Ансоффа. Опишите пять уровней: от спокойной среды до турбулентной. Какие признаки соответствуют каждому уровню?
3. Связь уровня нестабильности и типов планирования. Какие системы планирования (реактивное, долгосрочное, стратегическое, управление в реальном времени) применяются на разных уровнях нестабильности? Обоснуйте.
4. Методика количественной оценки нестабильности. Какие показатели используются (частота изменений, степень новизны, скорость нарастания)? Приведите формулу интегрального индекса нестабильности.
5. Факторы, определяющие уровень нестабильности. Назовите и охарактеризуйте ключевые факторы: изменчивость рынка, технологическая динамика, конкурентная среда, политическая неопределённость.
6. Турбулентная среда: основные характеристики. Каковы особенности изменений (непредсказуемые, не имеющие аналогов, внезапные)? Приведите примеры отраслей с турбулентной средой (IT, телеком, криптовалюты).
7. Адаптация организации к повышенной нестабильности. Какие структурные и управленческие изменения необходимы (гибкие структуры, децентрализация, быстрое принятие решений)?
8. Роль сценарного анализа в условиях нестабильности. Как строятся сценарии (оптимистический, пессимистический, базовый) при высокой неопределённости? Чем сценарии отличаются от прогнозов?
9. Модель D. Sullivan для диагностики нестабильности. Какие индикаторы используются (скорость изменений технологии, частота смены лидеров, волатильность спроса)?
10. Методы снижения нестабильности с точки зрения организации. Какие стратегии (диверсификация, хеджирование, создание запасов, заключение долгосрочных контрактов) помогают уменьшить влияние нестабильной среды?
11. Показатели нестабильности в макроэкономике. Что такое индекс экономической неопределённости (Economic Policy Uncertainty Index)? Как его можно использовать для управленческого анализа?
12. Понятие «устойчивость организации к нестабильности» (резильентность). Какие факторы повышают резильентность (финансовая подушка, диверсификация поставщиков, адаптивная культура)?
13. Сравнение подходов к оценке нестабильности в разных школах менеджмента. Как трактуют нестабильность представители школы стратегического планирования, адаптивной школы, школы обучения?
14. Ограничения модели Ансоффа. В каких случаях шкала нестабильности неприменима или требует доработки? (например, для гипертурбулентной среды, для некоммерческих организаций).

Тема 2.4. Конкурентный анализ деятельности предприятия. ПК-3.2, ПК-3.3, ПК-3.4.

Контрольные вопросы:

1. Понятие и цели конкурентного анализа. Раскройте сущность конкурентного анализа, его место в системе стратегического управления. Для чего предприятию необходимо изучать конкурентов?
2. Модель пяти сил конкуренции М. Портера. Перечислите и охарактеризуйте

пять сил: угроза входа новых игроков, рыночная власть поставщиков, рыночная власть покупателей, угроза товаров-заменителей, интенсивность конкуренции внутри отрасли.

3. Факторы, определяющие интенсивность внутриотраслевой конкуренции. Какие признаки свидетельствуют о высокой конкурентной борьбе (много игроков, низкая дифференциация, высокие барьеры выхода и др.)?

4. Анализ стратегических групп конкурентов. Что такое «стратегическая группа»? Как построить карту стратегических групп и для чего она используется?

5. Бенчмаркинг как метод конкурентного анализа. Виды бенчмаркинга (внутренний, конкурентный, функциональный, общий). Этапы проведения. Приведите пример.

6. Источники информации для конкурентного анализа. Перечислите открытые источники (публичная отчётность, сайты, обзоры, патентные базы) и методы сбора конкурентной разведки (в рамках закона).

7. Ключевые показатели конкурентной позиции. Назовите и раскройте показатели: доля рынка, темп роста рынка, относительная доля рынка, индекс Херфиндаля-Хиршмана.

8. Методика анализа конкурентных преимуществ. Что такое устойчивое конкурентное преимущество? Какие типы преимуществ (ценовое, дифференциация, фокус, сетевое) выделяют?

9. Анализ цепочки ценности конкурентов (по Портеру). Как сравниваются цепочки создания стоимости предприятия и конкурентов для выявления сильных и слабых сторон?

10. Прогнозирование действий конкурентов. Какие параметры анализируются для предсказания поведения конкурента (цели, предположения о себе и отрасли, текущая стратегия, возможности)? Что такое «конкурентная разведка»?

11. Матрица БКГ (Бостонской консалтинговой группы) в конкурентном анализе. Как позиционируются продукты или бизнес-единицы в матрице («звёзды», «дойные коровы», «трудные дети», «собаки»)? Как это связано с конкурентной позицией?

12. SNW-анализ как дополнение к конкурентному анализу. Чем SNW-анализ (сильные, нейтральные, слабые стороны) отличается от традиционного сравнения? Когда он более информативен?

13. Методика оценки конкурентоспособности предприятия (интегральный подход). Какие группы показателей включаются (финансовые, маркетинговые, производственные, инновационные)? Приведите формулу интегрального индекса.

14. Ошибки и ограничения конкурентного анализа. Назовите типичные ошибки (игнорирование скрытых конкурентов, устаревание данных, копирование лидера без учёта контекста). Как их избежать?

РАЗДЕЛ 3. МЕТОДЫ АНАЛИЗА ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Тема 3.1. Методы анализа основных средств предприятия. ПК-3.1, ПК-3.2.

Контрольные вопросы:

1. Сущность и задачи анализа основных средств предприятия. Какие вопросы решает анализ основных средств (ОС) в системе управления предприятием? Назовите направления анализа.

2. Классификация основных средств для целей анализа. По каким признакам группируются ОС (по участию в производстве, по принадлежности, по натурально-вещественному составу, по роли в производственном процессе)?

3. Система показателей состояния основных средств. Дайте определение и формулы расчёта: коэффициент износа, коэффициент годности. Что означает рост каждого из них? Приведите нормативные ориентиры.

4. Показатели движения основных средств. Раскройте содержание коэффициентов: обновления, выбытия, прироста, замены. Приведите примеры интерпретации этих показателей.

5. Показатели эффективности использования основных средств. Фондоотдача, фондоёмкость, фондовооружённость, рентабельность ОС. Формулы, экономический смысл, нормативная динамика.
6. Методология факторного анализа фондоотдачи. Исходная факторная модель (фондоотдача = доля активной части × фондоотдача активной части). Как рассчитать влияние изменения доли активной части и фондоотдачи активной части? Приведите алгоритм метода абсолютных разниц.
7. Горизонтальный и вертикальный анализ основных средств. Что показывает горизонтальный (динамика) и вертикальный (структурный) анализ? Приведите примеры таблиц и выводов.
8. Анализ обеспеченности предприятия основными средствами. Какие показатели используются для оценки достаточности ОС? Чем характеризуется коэффициент реальной стоимости имущества?
9. Анализ возрастного состава оборудования. Методика группировки оборудования по возрасту. Какие выводы можно сделать на основе среднего возраста и структуры?
10. Резервы повышения эффективности использования основных средств. Назовите основные направления: экстенсивные (увеличение времени работы), интенсивные (повышение загрузки), улучшение структуры.
11. Особенности анализа активной и пассивной части основных средств. Что относится к активной части? Почему анализ активной части имеет приоритет при оценке фондоотдачи?
12. Влияние амортизационной политики на показатели анализа ОС. Как методы начисления амортизации (линейный, уменьшаемого остатка и др.) влияют на коэффициенты износа и фондоотдачу?
13. Методика расчета среднегодовой стоимости основных средств. Для чего используется этот показатель? Какие способы расчёта (простая средняя арифметическая, средняя хронологическая) применяются?
14. Анализ использования производственной мощности. Показатели: коэффициент использования мощности, пропускная способность. Как они связаны с эффективностью использования ОС?
15. Ограничения и ошибки при анализе основных средств. Какие искажения могут возникнуть из-за переоценки, инфляции, различной структуры ОС на сравниваемых предприятиях? Как их избежать?

Тема 3.2. Методы анализа материальных ресурсов и эффективности их использования. ПК-3.1, ПК-3.2.

Контрольные вопросы:

1. Сущность и задачи анализа материальных ресурсов предприятия. Какие вопросы решает анализ материальных ресурсов (обеспеченность, структура, эффективность использования)? Какие последствия возникают при неэффективном использовании?
2. Классификация материальных ресурсов для целей анализа. Назовите виды (сырьё, материалы, топливо, энергия, полуфабрикаты). Почему важно группировать материальные ресурсы по степени значимости (АВС-анализ)?
3. Система показателей эффективности использования материальных ресурсов. Дайте определение и формулы расчёта: материалоемкость (общая, удельная), материалоотдача. Какой экономический смысл каждого?
4. Показатели использования материальных ресурсов в производстве. Раскройте содержание коэффициента использования материалов, коэффициента раскроя, коэффициента отходов. Примеры расчёта.
5. Методика анализа материалоемкости продукции. Факторная модель: материалоемкость = материальные затраты / объём продукции. Какие факторы влияют на изменение материалоемкости (цены, нормы расхода, структура продукции)?

6. Анализ обеспеченности предприятия материальными ресурсами. Какие показатели используются: коэффициент обеспеченности по плану, соблюдение норм запасов, ритмичность поставок?

7. Анализ выполнения договорных обязательств поставщиками. Как оцениваются дефицит, недопоставки, нарушение сроков? Как это влияет на производственную программу?

8. Нормирование расхода материалов. Что такое «норма расхода»? Как анализируется соблюдение норм и причины отклонений? Какие методы (факторный анализ отклонений) применяются?

9. Анализ движения материальных запасов. Показатели оборачиваемости запасов (коэффициент оборачиваемости, период оборота в днях). Как они связаны с эффективностью использования материальных ресурсов?

10. Резервы экономии материальных ресурсов. Назовите основные направления: снижение норм расхода, замена дорогостоящих материалов, безотходные технологии, улучшение использования отходов. Приведите примеры.

11. Влияние материалоёмкости на себестоимость продукции. Как изменение материалоёмкости (в рублях на рубль продукции) влияет на себестоимость? Формула расчёта экономии (перерасхода) материальных затрат.

12. Анализ влияния изменения материалоёмкости на объём продукции. Факторная модель: объём продукции = материальные затраты / материалоёмкость. Как определить влияние изменения материалоёмкости и материальных затрат?

13. Особенности анализа топливно-энергетических ресурсов. Какие показатели (энергоёмкость, электроёмкость) используются? В чём отличие анализа энергоресурсов от анализа сырья?

14. Методика проведения АВС-анализа материальных ресурсов. Как выделяются группы А, В, С по стоимости или объёму потребления? Какие решения принимаются по каждой группе?

15. Ошибки и ограничения при анализе материальных ресурсов. Какие искажения возможны из-за инфляции, несопоставимости цен, изменения ассортимента? Как их устранить (пересчёт в сопоставимые цены, использование индексов)?

Тема 3.3. Методы анализа использования трудовых ресурсов и расходов на оплату труда. ПК-3.1, ПК-3.2.

Контрольные вопросы:

1. Сущность и задачи анализа трудовых ресурсов предприятия. Какие аспекты охватывает анализ (численность, структура, движение, использование рабочего времени, производительность, оплата труда)?

2. Система показателей обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами. Раскройте понятия: среднесписочная численность, явочная численность, коэффициент замещения. Как оценить соответствие квалификации работников выполняемым работам?

3. Показатели движения персонала. Дайте определение и формулы расчёта: коэффициент оборота по приёму, коэффициент оборота по выбытию, коэффициент текучести кадров, коэффициент постоянства состава. Какие значения считаются нормативными?

4. Методика анализа использования рабочего времени. Какие показатели рассчитываются (календарный, табельный, максимально возможный фонд времени, коэффициент использования фондов)? Что такое внутрисменные и целодневные простои?

5. Показатели производительности труда. Раскройте сущность выработки (среднегодовой, среднедневной, среднечасовой) и трудоёмкости (общая, технологическая, полная). Формулы и экономический смысл.

6. Факторная модель производительности труда. Как влияют на среднегодовую выработку одного работника: доля рабочих в общей численности, количество отработанных дней, продолжительность смены, среднечасовая выработка?

7. Методика факторного анализа выработки (метод цепных подстановок). Приведите алгоритм расчёта влияния четырёх факторов на годовую выработку рабочего.

8. Анализ трудоёмкости продукции. Что такое удельная трудоёмкость? Как анализируется её динамика и влияние на себестоимость и производительность?

9. Система показателей оплаты труда. Раскройте понятия: средняя заработная плата (среднегодовая, среднемесячная, среднедневная), фонд оплаты труда (ФОТ) – постоянная и переменная части. Что входит в каждую часть?

10. Анализ соотношения темпов роста производительности труда и средней заработной платы. Почему опережение роста производительности является благоприятным? Коэффициент опережения. Каковы последствия обратного соотношения?

11. Факторный анализ фонда оплаты труда. Как рассчитать влияние изменения численности и средней зарплаты на ФОТ? Метод абсолютных разниц. Для переменной части ФОТ – влияние объёма продукции и зарплатоёмкости.

12. Методика анализа эффективности использования ФОТ. Показатели: зарплатоотдача (выручка / ФОТ), зарплатоёмкость, коэффициент эффективности (прибыль / ФОТ). Формулы, динамика.

13. Анализ структуры персонала по категориям. Какое влияние на выработку оказывает изменение соотношения рабочих и служащих, основных и вспомогательных рабочих?

14. Резервы роста производительности труда. Назовите основные направления: сокращение потерь рабочего времени, повышение квалификации, внедрение новой техники, улучшение организации труда. Количественная оценка резервов.

15. Ошибки и ограничения при анализе трудовых ресурсов. Какие искажения возможны из-за неполного учёта человеческого фактора (мотивация, моральный климат), совмещения профессий, работы неполный день? Как их учесть?

Тема 3.4. Методы анализа затрат на производство, себестоимости и реализации продукции. ПК-3.1, ПК-3.2.

Контрольные вопросы:

1. Сущность и задачи анализа затрат на производство и себестоимости продукции. Какие направления анализа (динамика, структура, факторный анализ, анализ затрат на рубль продукции, анализ безубыточности)? Почему анализ себестоимости важен для управления?

2. Классификация затрат для целей анализа. Раскройте группировки: по экономическим элементам (смета затрат) и по калькуляционным статьям (калькуляция). В чем различие и для каких задач каждая применяется?

3. Группировка затрат на постоянные и переменные. Определение, примеры, значение для маржинального анализа. Как поведение затрат влияет на прибыль?

4. Показатели анализа себестоимости продукции. Дайте определение: полная себестоимость, себестоимость единицы продукции, затраты на рубль товарной продукции. Формулы и экономический смысл.

5. Методика анализа затрат на рубль товарной продукции. Факторная модель: влияние объёма, структуры, цен на ресурсы и цен реализации. Как рассчитывается влияние факторов методом цепных подстановок?

6. Маржинальный анализ (CVP-анализ): сущность и задачи. Что такое маржинальный доход, точка безубыточности, запас финансовой прочности, операционный рычаг? Формулы.

7. Методика определения точки безубыточности. Графический и аналитический способы. Для чего используется в управленческих решениях (оценка риска, планирование прибыли)?

8. Анализ влияния структуры продукции на себестоимость. Как изменение ассортимента (удельного веса разных видов продукции) влияет на среднюю себестоимость и общие затраты? Метод прямого счёта.

9. Факторный анализ себестоимости единицы продукции. Какие факторы влияют (нормы расхода, цены на ресурсы, уровень постоянных затрат, объём выпуска)? Приведите факторную модель.
10. Анализ затрат по статьям калькуляции. Как выявляются резервы снижения себестоимости по каждой статье (материалы, зарплата, накладные расходы)?
11. Анализ переменных и постоянных затрат. Методы разделения затрат (метод высшей и низшей точек, графический, корреляционный). Пример.
12. Понятие и расчёт операционного рычага (левериджа). Эффект операционного рычага: как изменение выручки влияет на прибыль. Формула, интерпретация. Какой рычаг считается высоким?
13. Запас финансовой прочности (маржи безопасности). Формулы в абсолютном и относительном выражении. Как используется для оценки риска убытков?
14. Анализ себестоимости реализованной продукции. Отличие от себестоимости произведённой. Оценка влияния остатков готовой продукции на финансовый результат.
15. Ошибки и ограничения СVP-анализа. Какие допущения (линейность, неизменность цен, постоянство структуры продаж) могут исказить результаты? Когда маржинальный анализ неприменим?

РАЗДЕЛ 4. МЕТОДЫ АНАЛИЗА РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Тема 4.1. Методы анализа финансовых результатов предприятия и рентабельности. ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3.

Контрольные вопросы:

1. Понятие и задачи анализа финансовых результатов. Что включают в себя финансовые результаты (прибыль, рентабельность)? Какие цели ставит перед собой анализ финансовых результатов?
2. Система показателей прибыли. Раскройте содержание и порядок формирования: валовая прибыль, прибыль от продаж, прибыль до налогообложения, чистая прибыль, нераспределённая прибыль.
3. Факторный анализ прибыли от продаж. Какие факторы влияют на изменение прибыли от продаж (объём продаж, цена, себестоимость, коммерческие и управленческие расходы)? Приведите факторную модель и алгоритм расчёта методом цепных подстановок.
4. Анализ влияния объёма продаж и структуры продукции на прибыль. Как изменение ассортимента (удельного веса более рентабельных видов продукции) влияет на общую прибыль? Методика расчёта.
5. Показатели рентабельности: сущность и классификация. Охарактеризуйте рентабельность продаж (ROS), рентабельность активов (ROA), рентабельность собственного капитала (ROE), рентабельность продукции (ROM). Формулы и экономический смысл.
6. Модель Дюпона (DuPont) для анализа рентабельности активов. Двухфакторная и трёхфакторная модели. Как разложение ROA на рентабельность продаж и оборачиваемость активов помогает выявить причины изменений?
7. Модель Дюпона для анализа рентабельности собственного капитала (ROE). Трёхфакторная модель ($ROE = ROS \times \text{Оборачиваемость активов} \times \text{Финансовый рычаг}$). Что показывает каждый фактор?
8. Анализ качества прибыли. Что такое «качество прибыли»? По каким признакам оценивается (устойчивость, структура, зависимость от учётной политики, доля нетипичных доходов)?
9. Анализ прочих доходов и расходов. Какую роль они играют в формировании чистой прибыли? Какие риски связаны с высоким удельным весом прочих (нерегулярных) доходов?
10. Методика горизонтального и вертикального анализа отчёта о финансовых результатах. Что показывает горизонтальный анализ (динамика) и вертикальный анализ (структура доходов и расходов)? Приведите примеры.

11. Анализ влияния налогов на финансовые результаты. Как изменение ставок налога на прибыль, налоговых льгот влияет на чистую прибыль? Что такое отложенные налоговые активы и обязательства?

12. Факторный анализ рентабельности продаж (ROS). Какие факторы (цена, себестоимость, коммерческие расходы) влияют на ROS? Как рассчитать влияние методом цепных подстановок?

13. Факторный анализ рентабельности активов (ROA) по двухфакторной модели. Приведите модель, алгоритм расчёта влияния рентабельности продаж и оборачиваемости активов.

14. Анализ рентабельности собственного капитала (ROE) с учётом финансового рычага. Что такое эффект финансового рычага? Как он влияет на ROE (положительно при рентабельности активов выше ставки по кредитам)?

15. Ограничения и ошибки при анализе финансовых результатов. Какие искажения возможны из-за инфляции (несопоставимость выручки), учётной политики (методы амортизации, оценки запасов), разовых событий (продажа активов)? Как их устранить?

Тема 4.2. Методы анализа финансового состояния предприятия. ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3.

Контрольные вопросы:

1. Понятие и задачи анализа финансового состояния предприятия. Что включает в себя финансовое состояние (платёжеспособность, ликвидность, финансовая устойчивость, деловая активность)? Какие цели ставит анализ?

2. Система показателей ликвидности. Раскройте содержание и формулы коэффициентов: текущей (общей) ликвидности, быстрой (срочной) ликвидности, абсолютной ликвидности. Какие нормативные значения установлены для каждого?

3. Коэффициенты финансовой устойчивости. Дайте определение и формулы: коэффициент автономии (независимости), коэффициент финансирования, коэффициент финансовой зависимости, коэффициент маневренности собственного капитала, коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами.

4. Показатели деловой активности (оборачиваемости). Охарактеризуйте коэффициенты оборачиваемости активов, оборотных активов, запасов, дебиторской и кредиторской задолженности. Формулы и экономический смысл. Период оборота в днях.

5. Анализ ликвидности баланса. В чём сущность группировки активов по степени ликвидности и пассивов по срочности погашения? Как проверяется неравенства ликвидности ($A1 \geq P1$, $A2 \geq P2$, $A3 \geq P3$, $A4 \leq P4$)?

6. Типы финансовой устойчивости предприятия. Охарактеризуйте абсолютную, нормальную, неустойчивую и кризисную финансовую устойчивость. Какие источники финансирования запасов используются в каждом типе? (СОС, СОС+ДО, все источники, недостаток).

7. Расчёт чистых активов. Методика расчёта чистых активов по данным бухгалтерского баланса. Какое значение чистых активов считается критическим (ниже уставного капитала)? Каковы последствия?

8. Методика анализа дебиторской и кредиторской задолженности. Какие показатели анализируются (доля в активах, оборачиваемость, период погашения, доля просроченной)? Как сравниваются дебиторская и кредиторская задолженность?

9. Диагностика вероятности банкротства по модели Альтмана (Z-счёт). Пятифакторная модель для публичных компаний, четырёхфакторная для частных. Формула, интерпретация результатов (зоны: безопасная, неопределённости, высокого риска).

10. Другие модели диагностики банкротства. Модель Лиса, Таффлера, Сайфуллина-Кадыкова, модель Р.С. Сайфуллина и Г.Г. Кадыкова (для российских предприятий). Краткая характеристика.

11. Горизонтальный и вертикальный анализ бухгалтерского баланса. Что

показывает каждый метод? Как интерпретировать изменения статей баланса в динамике и по удельному весу?

12. Анализ собственных оборотных средств (СОС). Формулы расчёта: $СОС = \text{Собственный капитал} - \text{Внеоборотные активы}$; второй способ: $(\text{Оборотные активы} - \text{Краткосрочные обязательства}) - \text{некорректно?}$ Правильно: $СОС = \text{Оборотные активы} - \text{Краткосрочные обязательства}$? Уточним: $СОС = СК + ДО - ВА$ или $СОС = ОА - КО - \text{разница в подходах}$. Дайте определение и методы расчёта.

13. Коэффициенты платежеспособности. Чем отличается платёжеспособность от ликвидности? Какие коэффициенты используются для оценки восстановления (утраты) платежеспособности?

14. Анализ динамики валюты баланса. Что означает рост (снижение) валюты баланса? О чём говорит опережающий рост дебиторской задолженности по сравнению с выручкой?

15. Ограничения и ошибки при анализе финансового состояния. Какие искажения возможны из-за инфляции, учётной политики (переоценка ОС, методы списания запасов), сезонности, разовых операций? Как их учитывать?

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок	90-100
Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.	75-89
Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.	60-74
Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и	1-59

последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. обучающийся не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.	
--	--

6.4. Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование черновика (лист бумаги) и письменных принадлежностей для фиксации промежуточных записей и плана ответа. Использование технических устройств не предусмотрено.

7. Методические материалы по освоению дисциплины

Подготовка к лекциям.

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателями. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

Подготовка к практическим занятиям.

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной

литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

Структура практического занятия:

В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы может практическое занятие состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/или выступление с презентациями по проблеме практического занятия.
3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.
4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.
5. Подведение итогов занятия.

Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

8. Учебная литература и ресурсы информационно- телекоммуникационной сети «Интернет»

8.1. Основная литература

1. Тюленева, Т. И. Методы исследований в менеджменте : учебное пособие / Т. И. Тюленева ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Тихоокеанский государственный университет. — Хабаровск : Изд-во ТОГУ, 2023. — 91, [1] с. : ил. — Библиогр.: с. 89–90. — 100 экз. — ISBN 978-5-7389-3704-0. — Текст : непосредственный.

2. Милованов, Д. И. Методы анализа в менеджменте : учебное пособие и практикум для бакалавриата / Д. И. Милованов, И. Н. Пчелинцева ; Саратовский национальный исследовательский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского, Экономический факультет, Кафедра менеджмента и маркетинга. — Саратов : Амирит, 2023. — 135 с. : ил. — Библиогр.: с. 135 (13 назв.). — 500 экз. — ISBN 978-5-00207-264-4. — Текст : непосредственный.

3. Беганская, И. Ю. Методы анализа в менеджменте : учебное пособие для

обучающихся 3 курса образовательной программы бакалавриата направления подготовки 38.03.02 Менеджмент (профиль «Менеджмент внешнеэкономической деятельности») очной/заочной форм обучения / И. Ю. Беганская, Ю. А. Мишина, М. Е. Смелянская ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Донецкая академия управления и государственной службы, Кафедра менеджмента внешнеэкономической деятельности. — Донецк : ДОНАУИГС : ИП Криничная И. В., 2023. — 215 с. : ил. — Библиогр.: с. 190–194 (25 назв.). — 100 экз. — ISBN 978-5-6050998-3-3. — Текст : непосредственный.

8.2. Дополнительная литература

1. Осадчая, С. М. Методы исследования в менеджменте : учебное пособие / С. М. Осадчая ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Белгородский государственный национальный исследовательский университет. — Белгород : БелГУ, 2024. — 91 с. : ил. — Библиогр.: с. 87–89 (37 назв.). — 100 экз. — ISBN 978-5-9571-3604-0. — Текст : непосредственный.

2. Косоруков, О. А. Методы исследования в менеджменте : учебник / О. А. Косоруков ; Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Высшая школа управления и инноваций. — Москва : Изд-во Московского ун-та, 2021. — 270 с. : ил. — Библиогр.: с. 266–268 (44 назв.). — 200 экз. — ISBN 978-5-19-011615-1. — Текст : непосредственный.

3. Управленческий анализ : учебник / под общ. ред. Е. В. Никифоровой, Л. М. Куприяновой, О. В. Шнайдер. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 225 с. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI. — ISBN 978-5-16-016953-8. — Текст : непосредственный.

4. Никифорова, Н. А. Управленческий анализ : учебник для вузов / Н. А. Никифорова, В. Н. Тафинцева. — Москва : Юрайт, 2022. — 413 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14681-5. — Текст : непосредственный.

5. Сухов, В. Д. Управленческий анализ: теория и практика : учебник / В. Д. Сухов, А. А. Киселев, А. И. Сазонов. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2022. — 415 с. — ISBN 978-5-4497-1734-4. — Текст : непосредственный.

6. Отварухина, Н. С. Современный стратегический анализ : учебник и практикум для вузов / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. — Москва : Юрайт, 2023. — 463 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14975-3. — Текст : непосредственный.

7. Голубков, Е. П. Методы принятия управленческих решений : учебник и практикум для вузов : в 2 частях / Е. П. Голубков. — Москва : Юрайт, 2021. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12689-1. — Текст : непосредственный.

8. Орлов, А. И. Методы принятия управленческих решений : учебник для вузов / А. И. Орлов. — Москва : КноРус, [б. г.]. — ISBN 978-5-406-09326-1. — Текст : непосредственный.

9. Шацкая, И. В. Аналитические методы в управленческой деятельности : учебное пособие / И. В. Шацкая. — Москва : РТУ МИРЭА, 2020. — Текст : непосредственный.

10. Бариленко, В. И. Бизнес-анализ : учебник / В. И. Бариленко. — Москва : КноРус, 2026. — 339 с. — ISBN 978-5-406-09326-1. — Текст : непосредственный.

11. Чернышева, Ю. Г. Бизнес-анализ : учебник / Ю. Г. Чернышева. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — Текст : непосредственный.

12. Шеремет, А. Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учебник / А. Д. Шеремет. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — Текст : непосредственный.

13. Абилова, Е. В. Методы исследования в менеджменте : учебное пособие / Е. В. Абилова, Д. В. Давыдов, Е. А. Захарова [и др.] ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Челябинский государственный университет. — Челябинск : Изд-во Челябинского государственного университета, 2022. — Текст : непосредственный

14. Государственное управление и право : научный журнал / учредитель: ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (РАНХиГС). — Донецк : [б.и.], 2024—. — 4 выпуска в год. — Текст : непосредственный.

15. Менеджер : рецензируемый научный журнал. — Донецк : Донецкий филиал РАНХиГС. — Включён в Перечень ВАК с 05.02.2025 по специальностям: 5.2.3 (региональная и отраслевая экономика), 5.2.4 (финансы), 5.2.6 (менеджмент), 5.2.7 (государственное и муниципальное управление). — ISSN 2518-1440. — Текст : непосредственный.

16. Управленческие науки / Management Sciences : рецензируемый научно-практический журнал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. — Москва : Финансовый университет. — Входит в Перечень ВАК по специальностям: 2.3.4 (управление в организационных системах), 5.2.3, 5.2.4, 5.2.6, 5.2.7. — Текст : непосредственный.

17. Стратегические решения и риск-менеджмент : международный рецензируемый журнал. — Москва : Финансовый университет. — Входит в Перечень ВАК. — Текст : непосредственный.

18. Российский журнал управления проектами : рецензируемый журнал. — Москва : Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова. — Входит в Перечень ВАК (менеджмент). — Текст : непосредственный.

19. Менеджмент в России и за рубежом : научно-практический журнал. — Рекомендуются для изучения по направлению «Менеджмент». — Текст : непосредственный. (Рекомендовано для использования в связи с общей направленностью на управленческую тематику).

8.3 Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Гражданский кодекс РФ — регулирует имущественные и связанные с ними личные неимущественные отношения, определяя правовое положение участников гражданского оборота.

2. Налоговый кодекс РФ — устанавливает систему налогов и сборов, что критически важно для анализа налоговой нагрузки и формирования чистой прибыли предприятия.

3. Федеральный закон № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» — ключевой закон, определяющий порядок ведения бухгалтерского учета и составления отчетности, которая является основным источником данных для анализа.

4. Федеральный закон № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» — необходим для понимания критериев банкротства и процедур финансового оздоровления, что используется при диагностике вероятности банкротства предприятия.

5. Постановление Правительства РФ № 367 «Об утверждении Правил проведения арбитражным управляющим финансового анализа» — регламентирует процесс анализа финансового состояния, который служит образцом для многих методик

8.4 Интернет-ресурсы

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

2. Электронно-библиотечная система Лань <https://e.lanbook.com/>

3. Электронно-библиотечная система «ЗНАНИУМ» <https://znanium.ru>

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы Требования к аудитории:

- Лекционные
- Семинарские
- Помещения для самостоятельной работы

Требования к оборудованию:

- Доска
- проектор
- ПК (стационарный) или ноутбук: операционная система: не ниже Windows 7 (или аналогичная по функциям)

Требования к программному обеспечению:

- пакет Microsoft Office