

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Антипова Наталья Викторовна
Должность: и.о. директора филиала
Дата подписания: 26.06.2026 18:01:15
Уникальный программный ключ:
fae5412acb1bf810dc69e6bc004ac45622b84b3a

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

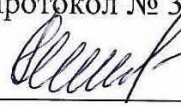
Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

**федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования**

«Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»

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



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

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

**Б1.В.01 Управленческий анализ и диагностика предпринимательской
деятельности**

Направление подготовки 38.04.01 Экономика

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

Уровень высшего образования Магистратура

Год начала подготовки 2026

Улан-Батор – 2025 г.

Составители:

старший преподаватель кафедры финансовой и
экономической безопасности РЭУ им. Г.В.
Плеханова

М.П. Бобкова

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

С.К. Куклина

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

СОДЕРЖАНИЕ

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ	1
«РОССИЙСКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Г.В. ПЛЕХАНОВА»	1
I. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ	4
Цель и задачи освоения дисциплины	4
Место дисциплины в структуре образовательной программы	4
Объем дисциплины и виды учебной работы	4
Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине	5
II. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	7
III. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	10
РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА	10
ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННО-СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ	10
ПЕРЕЧЕНЬ ЭЛЕКТРОННО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕСУРСОВ	10
ПЕРЕЧЕНЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ БАЗ ДАННЫХ	10
ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ "ИНТЕРНЕТ", НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ	11
ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ	11
МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	11
IV. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ	11
V. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ И УМЕНИЙ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ	11
VI. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ	12

І. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

Цель и задачи освоения дисциплины

Целью дисциплины «Управленческий анализ и диагностика предпринимательской деятельности» является приобретение магистрантами необходимых теоретических знаний и практических навыков проведения управленческого анализа и оперативной диагностики предпринимательской деятельности с учетом специфики организационно-правового управления и видов экономической деятельности хозяйствующих субъектов; формирование системных навыков отбора аналитической информации, ее оценки для обоснования и успешной реализации бизнес-развития, подготовки и принятия обоснованных управленческих решений и контроля за их выполнением; научить магистрантов использовать в анализе целевые установки, требования, показатели и методики государственных, международных, отраслевых стандартов; обучить инструментарии стратегического и ситуационного анализа.

Задачи дисциплины «Управленческий анализ и диагностика предпринимательской деятельности»:

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

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Управленческий анализ и диагностика предпринимательской деятельности» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений.

Объем дисциплины и виды учебной работы

Таблица 1

Показатели объема дисциплины	Всего часов по формам обучения		
	очная	очно-заочная	заочная
Объем дисциплины в зачетных единицах	3 ЗЕТ		
Объем дисциплины в акад. часах	108		
Промежуточная аттестация: форма	Зачет с оценкой	-	-
Контактная работа обучающихся с преподавателем (Контакт. часы), всего:	18	-	-

1. Аудиторная работа (Ауд.), акад. часов всего, в том числе:	16	-	-
• лекции	6	-	-
• практические занятия	10	-	-
• лабораторные занятия	-	-	-
в том числе практическая подготовка	-	-	-
2. Индивидуальные консультации (ИК)	-	-	-
3. Контактная работа по промежуточной аттестации (Катт)	2	-	-
4. Консультация перед экзаменом (КЭ)	-	-	-
5. Контактная работа по промежуточной аттестации в период экз. сессии / сессии заочников (Каттэк)	-	-	-
Самостоятельная работа (СР), всего:	90	-	-
в том числе:			
• самостоятельная работа в период экз. сессии (СРэк)	-	-	-
• самостоятельная работа в семестре (СРс)	90	-	-
в том числе, самостоятельная работа на курсовую работу	-	-	-
• изучение ЭОР	-	-	-
• изучение онлайн-курса или его части	-	-	-
• выполнение группового проекта	50	-	-
• и другие виды	40	-	-

Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине

Таблица 2

Формируемые компетенции (код и наименование компетенции)	Индикаторы достижения компетенций (код и наименование индикатора)	Результаты обучения (знания, умения)
ПК-1 Способен обосновывать подходы, используемые в бизнес-анализе	ПК-1.1. Определяет подход к проведению бизнес-анализа	ПК-1.1. 3-1. Знает концептуальные основы бизнес-анализа; связи и зависимости между элементами информации для бизнес-анализа, методы и приемы представления информации для бизнес-анализа различными способами и в различных форматах
		ПК-1.1. У-1. Умеет формировать информационную базу бизнес-анализа, а также выбирать наиболее адекватные методы и разрабатывать методики с учетом поставленной цели и задач; оценивать достигнутые целевые показатели на основе анализа нефинансовой и финансовой информации
	ПК-1.6 Определяет подход к оценке эффективности работы по бизнес-	ПК-1.6. 3-1. Знает методы и технологии аналитического обоснования наиболее эффективных решений с учетом отраслевых и иных институциональных характеристик

	анализу	бизнеса
		ПК-1.6. У-1. Умеет решать задачи исследовательского и проектного характера, связанные с повышением эффективности бизнес-анализа
		ПК-2.4. 3-1. Знает методы экономического (управленческого, в том числе стратегического и финансового) анализа, практику обработки и оформления результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами к развитию организации.
ПК-2 Способен руководить бизнес-анализом	ПК-2.4 Разрабатывает пути развития бизнес-анализа в организации	ПК-2.4. У-1. Умеет пользоваться методиками управленческого анализа, необходимыми для комплексной оценки корпоративных рисков и возможностей компании, направленными на принятие обоснованных мер по повышению эффективности ее бизнес-процессов, обеспечение финансовой и экономической безопасности

II. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ
этапы формирования и критерии оценивания сформированности компетенций

Таблица 3

№ п/п	Наименование раздела, темы дисциплины	Трудоемкость, академические часы						Индикаторы достижения компетенций	Результаты обучения (знания, умения)	Учебные задания для аудиторных занятий	Текущий контроль	Задания для творческого рейтинга (по теме(-ам)/ разделу или по всему курсу в целом)
		Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Практическая подготовка	Самостоятельная работа	Всего					
	Семестр 1											
1.	Анализ институциональных условий функционирования предпринимательской деятельности Краткое содержание Институциональный подход в оценке информации о бизнес-процессах Анализ организационной структуры и системы управления бизнесом Анализ внешних факторов и рисков функционирования бизнеса.	1	2	-	-	22	25	ПК-1.1.	ПК-1.1. 3-1 ПК-1.1. У-1.	О.	Т., К.з.	Гр.п
2.	Диагностика и комплексная оценка использования производственно-экономического потенциала Краткое содержание Использование системного подхода в управленческом анализе. Общие и частные методики управленческого анализа Формирование аналитических показателей в системе управления организацией. Использование государственных, отраслевых, международных и внутренних корпоративных стандартов в	1	2	-	-	22	25	ПК-1.1.	ПК-1.1. 3-1 ПК-1.1. У-1.	О.	Т., К.з.	Гр.п

	управленческом анализе. Методы и приемы, используемые в управленческом анализе. Факторный анализ и моделирование в управленческом анализе организации. Показатели, методы оценки и резервы повышения эффективности функционирования хозяйствующего субъекта. Методы и методики комплексного управленческого анализа.											
3.	Методы управленческого анализа и диагностики, применяемые в бизнес-планировании, бюджетировании и контроллинге эффективности предпринимательской деятельности Краткое содержание Бизнес-планирование как метод управления развитием хозяйствующего субъекта. Технология стратегического анализа для выработки стратегии развития бизнеса Системы сбалансированных показателей и анализ в системе контроллинга управления бизнесом Анализ безубыточности деятельности компании и возможности маржинального анализа Прогнозирование запаса финансовой прочности Методика оценки влияния различных факторов на ключевые показатели бизнеса	2	3	-	-	22	27	ПК-1.6	ПК-1.6. 3-1. ПК-1.6. У-1.	О.	Т., К.з.	Гр.п
4.	Комплексный анализ и оценка эффективности предпринимательской деятельности на основе системы ключевых показателей-индикаторов Краткое содержание Методы, методики и показатели	2	3	-	-	24	29	ПК-2.4.	ПК-2.4. 3-1. ПК-2.4. У-1.	О.	Т., К.з.	Гр.п

	комплексной оценки эффективности деятельности компании Анализ динамичности и устойчивости развития бизнеса Факторный анализ финансовой эффективности компании											
	<i>Итого</i>	6	10	-	-	90	106					

Формы учебных заданий на аудиторных занятиях:
Опрос (О.)

Формы текущего контроля:
Тест (Т.)
Кейс (К.з.)

Формы заданий для творческого рейтинга:
Групповой проект (Гр.п.)

III. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Основная литература

1. Управленческий анализ : учебник / под ред. М.А. Вахрушиной. – Москва : КноРус, 2021. – 162 с. – ISBN 978-5-406-07855-6. – Текст : электронный // ЭБС BOOK.ru. – URL: <https://book.ru/book/938304>
2. Управленческий анализ : учебник / под общ. ред. Е.В. Никифоровой, Л.М. Куприяновой, О.В. Шнайдер. – Москва : ИНФРА-М, 2023. – 225 с. – (Высшее образование: Магистратура). – DOI 10.12737/1414397. - ISBN 978-5-16-016953-8. - Текст : электронный // ЭБС Znanium.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1960112>

Дополнительная литература:

1. Казакова, Н. А. Управленческий анализ: комплексный анализ и диагностика предпринимательской деятельности : учебник / Н.А. Казакова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2023. – 261 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. – (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-005758-3. - Текст : электронный // ЭБС Znanium.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1930671>
2. Контроллинг и анализ: управленческий эффект : монография / Н.А. Никифорова, С.Н. Миловидова, Т.Б. Иззука, М.М. Басова. – Москва : КноРус, 2021. – 272 с. – ISBN 978-5-406-08806-7. – Текст : электронный // ЭБС BOOK.ru. – URL: <https://book.ru/book/941518>
3. Управленческий учет и анализ. С примерами из российской и зарубежной практики : учебное пособие / В. И. Петрова, А. Ю. Петров, И. В. Кобищан, Е. А. Козельцева. – Москва : ИНФРА-М, 2024. – 303 с. – (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-009750-3. - Текст : электронный // ЭБС Znanium.com. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2104843>

ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННО-СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ

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

ПЕРЕЧЕНЬ ЭЛЕКТРОННО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕСУРСОВ

Не используются

ПЕРЕЧЕНЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ БАЗ ДАННЫХ

1. <http://www.gks.ru/> - Росстат – федеральная служба государственной статистики
2. <http://www.iep.ru/ru/publikacii/categories.html> - Федеральный образовательный портал. Экономика. Социология. Менеджмент
3. <https://www.nalog.ru/rn39/program/> - База программных средств налогового учета
4. <https://rosmintrud.ru/opendata> - База открытых данных Минтруда России
5. www.economy.gov.ru - Базы данных Министерства экономического развития России
6. www.minfin.ru – База данных Минфина России
7. <http://www.siteresources.worldbank.org> – База открытых данных Всемирного банка.
8. <http://www.fincen.gov/> - База открытых данных Financial Crimes Enforcement Network (FinCEN)
9. <http://www.aup.ru/> Административно-Управленческий портал – Публикации по экономике, финансам, менеджменту и маркетингу
10. <http://www.cfin.ru/> корпоративный менеджмент. - Материалы и публикации по всем отраслям менеджмента.
11. <http://www.ifac.org/> - Информационный ресурс Международной Федерации Бухгалтеров

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

1. <https://www.scopus.com/>, <https://www.scival.com/landing>, <https://www.sciencedirect.com/> – БД издательства Elsevier (Scopus, SciVal, Science Direct).
2. Поисковая платформа Web of Science. Режим доступа: https://apps.webofknowledge.com/WOS_GeneralSearch_input.do?product=WOS&search_mode=GeneralSearch&SID=D2NabcUVqdLkFSmk5oX&preferencesSaved=

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

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

МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина «Управленческий анализ и диагностика предпринимательской деятельности» обеспечена:

для проведения занятий лекционного типа:

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

для проведения занятий семинарского типа (практические занятия):

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

для самостоятельной работы;

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

IV. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

➤ Методические рекомендации по организации и выполнению внеаудиторной самостоятельной работы.

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

Результаты текущего контроля и промежуточной аттестации формируют рейтинговую оценку работы обучающегося. Распределение баллов при формировании рейтинговой оценки работы обучающегося осуществляется в соответствии с «Положением о рейтинговой системе оценки успеваемости и качества знаний студентов в процессе освоения дисциплины «Управленческий

* внесено в Реестр российского программного обеспечения

анализ и диагностика предпринимательской деятельности» в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова».

Таблица 4

Виды работ	Максимальное количество баллов
Выполнение учебных заданий на аудиторных занятиях	20
Текущий контроль	20
Творческий рейтинг	20
Промежуточная аттестация (<i>зачет с оценкой</i>)	40
ИТОГО	100

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

VI. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

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

Тематика курсовых работ/проектов

Курсовая работа/проект по дисциплине «Управленческий анализ и диагностика предпринимательской деятельности» не предусмотрены.

Типовой перечень вопросов к зачету с оценкой:

1. Институциональные факторы управленческого анализа
2. Предмет, метод и объекты управленческого анализа
3. Схема формирования и виды аналитических показателей в системе управления организацией
4. Организация и информационное обеспечение управленческого анализа
5. Выбор программного обеспечения проведения управленческого анализа
6. Анализ и оценка себестоимости продукции организации
7. Методы построения модели экономически обоснованного размера заказа
8. Анализ запасов организации. Пути снижения уровня запасов и расходов на их содержание
9. Анализ методов оптимального ценообразования
10. Учет налогового фактора при принятии ценовых решений
11. Аналитическое обоснование бизнес-планов организации.
12. Анализ безубыточности деятельности организации.
13. Производственный и финансовый левверидж в оценке предпринимательского риска.
14. Анализ и запаса финансовой прочности организации.
15. Анализ деятельности компании по сегментам бизнеса.
16. Маркетинговый анализ.
17. Бюджетирование. Прогнозирование денежных потоков организации.
18. Прогноз доходов и расходов.
19. Оценка эффективности финансовых вложений и инвестиционной политики компании. Модель Шарпа.

20. Аналитические методы ситуационного управленческого анализа.
21. Анализ и оценка рисков предпринимательской деятельности
22. Анализ и оценка эффективности будущих инвестиционных вложений
23. Методы расчета и анализа рентабельности инвестиций
24. Анализ и прогнозирование денежных потоков организации
25. Методики комплексной оценки деятельности компании на основе сбалансированной системы показателей.

Практические задания к зачету с оценкой:

1. Годовой спрос подразделения в бумаге 400 пачек, стоимость подачи заказа 50 рублей/заказ, закупочная цена 40 рублей/единицу, годовая стоимость хранения одной единицы составляет 20 % ее цены. Время доставки 6 дней, 1 год = 300 рабочих дней. Найти оптимальный размер заказа, издержки, уровень повторного заказа, число циклов за год, расстояние между циклами. Можно получить скидку 3% у поставщиков, если размер заказа будет не меньше 80 пачек. Стоит ли воспользоваться скидкой? Годовая стоимость отсутствия запасов 10 рублей/единицу. Сравнить 2 модели: основную и с дефицитом.

2. На основе имеющихся данных рассчитайте коэффициент управляемости

Показатели	Базисный год	Отчетный год	темп роста, коэф
Выручка, усл. ден. ед.	10563	11010	
Управленческие расходы, усл. ден. ед.	620	666	
Чистая прибыль, усл. ден. ед.	1639	3430	
Среднегодовая величина основных средства, усл. ден. ед.	5452	5859	
Численность персонала (общая), чел.	916	868	
Численность аппарата управления, чел.	293	278	
ФОТ (всего), усл. ден. ед.	1311	1541	
ФОТ управленческого персонала, усл. ден. ед.	511	616	
Материальные затраты, усл. ден. ед.	6075	6539	
Удельный вес работников управления, коэф.			
Численность работников, приходящихся на 1 рук., чел.			
Коэффициент управляемости			

Типовые тестовые задания:

Тестовый вопрос 1: К показателям оценки эффективности управления можно отнести:

1. Рентабельность продаж
2. Процентная ставка по заемным средствам
3. Численность персонала
4. Коэффициент износа по основным средствам

Тестовый вопрос 2: Полный финансовый анализ основывается на данных:

1. Учетных, внеучетных и плановых источников оперативного учета.
2. Налогового учета
3. Бухгалтерского учета
4. Опросов и анкетирования

Тестовый вопрос 3: Собственный капитал организаций и организаций - это:

1. Акционерный капитал, нераспределенная прибыль, добавочный капитал и резервы
- основные средства и оборотные активы

2. Долгосрочные финансовые вложения
3. Денежные средства на расчетных счетах
4. Запасы

Тестовый вопрос 4: Оборотные средства организаций и организаций могут включать:

1. Материалы и готовая продукция авансы, полученные от покупателей
2. Задолженность поставщикам
3. Основные средства
4. Нематериальные активы

Тестовый вопрос 5: В отчете о движении денежных средств выделяются следующие виды деятельности:

1. Текущая, финансовая и инвестиционная деятельности
2. Маркетинговая деятельность
3. Производственная деятельность
4. Коммерческая деятельность

Типовые кейсы:

Анализ и оценка эффективности управления бизнесом

Информация о компании

ОАО «Спорт-Дизайн» существует на рынке 7 лет, было образовано в результате реорганизации государственного унитарного предприятия. Уставный капитал составляет 648 тыс. рублей. Он разделен на 6480 обыкновенных акций номинальной стоимостью 100 рублей. Основная деятельность направлена на разработку дизайна, производство и продажу товаров для спорта и отдыха. По объемам производства и продаж основным видом деятельности в последние три года является инвентарь для спортивных залов.

Таблица .1

Экономические показатели бизнеса и его рыночной среды

№ п/п	Показатели	Отчетный период	Предыдущий (базисный) период	Предшествующий пред. период
1.	Выручка (объем реализованной продукции), млн. руб.	5487	2854	2557
2.	Себестоимость продаж (переменные затраты), млн. руб.	4727	2499	2265
3.	Коммерческие расходы, млн. руб.	334	88	64
4.	Управленческие расходы, млн. руб.	69	37	38
5.	Итого постоянные затраты (2+3), млн. руб.	403	125	102
6.	Прибыль от продаж, млн. руб.	357	231	190
7.	Прочие доходы от финансовых операций, не связанных с основной деятельностью, млн. руб.	30,2	65,3	65,3
8.	Прочие расходы по финансовым операциям, не связанные с основной деятельностью, млн. руб.	164,2	114,7	114,7
9.	Чистая прибыль, млн. руб.	155	129	54
10.	Активы, всего, млн. руб.	2041	1612	1211
11.	Нематериальные активы	9,3	0,382	0,082
12.	Затраты на НИОКР	-	-	-
13.	Основные средства			
	По первоначальной (восстановительной) стоимости	1502	1211	1007
	По остаточной стоимости (по балансу)	1170	1011	811
	Амортизация (начисленный износ) основных средств	332	200	196
	Поступило основных средств за год	375	250	107
	Выбыло основных средств за год	84	46	32
	Арендованные основные средства	357	94	47
	Переданные в аренду	94	93	92
	Находящиеся на консервации	85	54	48
14.	Внеоборотные активы	1372	1214	1013
15.	Оборотные активы	669	398	198
16.	Запасы	164	72	21
17.	Краткосрочная дебиторская задолженность	339	242	144
18.	Собственный капитал (чистые активы)	393	237	102
19.	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	348	183	51

№ п/п	Показатели	Отчетный период	Предыдущий (базисный) период	Предшествую щий пред. период
20.	Краткосрочные обязательства – всего	1326	1040,5	766
21.	Краткосрочные кредиты и займы	459	425	400
22.	Краткосрочная кредиторская задолженность	867	615	366
23.	Затраты на производство и реализацию продукции по элементам затрат:	5130	2623	2367
	Материальные затраты	4708	2332	2154
	Заработная плата с отчислениями	119	82	59
	Амортизация	150	125	118
	Прочие	153	84	36
24.	Среднесписочная численность персонала, чел.	415	412	397
25.	Средневзвешенный процент по кредитам и займам, %	15	17	22
26.	Темпы роста инфляции, %	12	8	6
27.	Индексы цен производителей отрасли, %	8	7	5
28.	Средние индексы цен поставщиков, %	15	10	7
29.	Индексы цен на услуги аренды и прочие, %	11	9	5
30.	Мультипликатор «капитализация (чистые активы) к выручке от продаж»	1,5	2,2	2
31.	Мультипликатор «капитализация (чистые активы) к прибыли»	3,5	4	3

Маркетинговая информация (данные условные)

Доля производства спортивных товаров в России составляет менее 10% от ВВП, а продукция российского производства занимает только 30-40% рынка, 60-70% приходится на зарубежных производителей. Ведущие страны-поставщики: Италия, Германия, Голландия, Турция, Индия и Китай.

Производство спортивной одежды по сравнению с другими отраслями обладает высоким уровнем концентрации. Уровень концентрации особенно велик в производстве обуви (доля трех предприятий-лидеров более 50%).

По прогнозам темпы роста спроса на товары для спорта и отдыха в ближайшие два года составят около 6-7% в год. При этом оборот розничной торговли данной продукцией достигнет 15 млрд. долл. Рост потребительского спроса дает возможности роста российскому производству.

Таким образом, макроэкономическая ситуация для компании благоприятна как в масштабе страны, так и в регионе, где она осуществляет свою деятельность. Данные, характеризующие темпы прироста потребления продукции на внутреннем рынке, отражают нестабильность спроса, однако за последние пять лет темпы прироста превышают средний темп прироста ВВП (таблица 2).

Таблица 2

Темпы прироста потребления продукции, %

Рыночный сегмент	Темпы прироста потребления продукции					Средние темпы прироста
	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	
Спортивные костюмы	90	8	-7	-6	8	14
Инвентарь для спортивных залов	57	10	21	14	3	20
Обувь для занятий спортом	25	12	-24	12	-12	8
Спортивные куртки	102	5	-34	28	-26	6

Таблица 3

Динамика рыночной доли компании в продажах, %

Рыночный сегмент	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Спортивные костюмы	32	24	23
Инвентарь для спортивных залов	13	10	8
Обувь для занятий спортом	5	5	5
Спортивные куртки	4	5	4

Таблица 4

Информация о поставщиках сырья и материалов в компанию (доля,%)

Поставщики	2014 г.	2015 г.	2016 г.
ООО «Лэнд»	15	13	11
ООО «Ленок»	6	7	8
ООО «Раздольное»	5	4	3
ЗАО «ОПТ»	9	9	9
ОАО «Бирюса»	60	62	63
Прочие	5	5	6
ИТОГО, %	100	100	100
Общее количество поставщиков, ед.	15	17	21

Таблица 5

Информация о потребителях продукции (доля,%)

Потребители	2014 г.	2015 г.	2016 г.
СОЦ «Буревестник»	18	17	16
СП «Спортивные резервы»	15	14	14
ООО «Оздоровительный комплекс»	14	15	14
ЗАО «Светоч»	13	12	13
ООО «Центр китайской медицины»	10	10	11
Прочие	30	32	32
ИТОГО, %	100	100	100
Общее количество покупателей, ед.	25	25	30

Таблица 6

Экономические показатели по сегментам бизнеса

№ п/п	Показатели	В целом по компании	В том числе по сегментам			
			Инвентарь для спортивных залов	Обувь для занятий спортом	Спортивные костюмы	Спортивные куртки
1.	Выручка	5487	3402	439	823	823
	Выручка от продаж продукции, соответствующей рос. и межд. стандартам		2800	156	146	432
	Производственные мощности в соответствии с паспортами машин и оборудования		4000	500	1000	870
2.	Затраты на производство и реализацию продукции	5130	3078	410	770	872

2.1.	в том числе переменные	4727	2828	378	709,5	811,5
2.2.	в том числе постоянные	403	250	32	60,5	60,5

Обсуждаемые проблемы и задания.

1. На основе информации о компании составьте общую краткую характеристику бизнеса. Назовите основные критерии отнесения компании к определенному кругу экономических субъектов.

2. Составьте поэтапную методику проведения анализа эффективности компании.

3. Рассчитайте показатели экономического потенциала.

4. Рассчитайте и дайте оценку показателей риска (точка безубыточности продаж, эффект операционного ливериджа, финансовый риск). Установите тенденции.

5. Выявите проблемные бизнес-процессы и раскройте их причины.

6. Выделите сильные и слабые стороны деятельности компании.

7. На основе выполнения предыдущих пунктов сделайте аналитические выводы об эффективности управления компанией.

Примеры вопросов для опроса:

1. Какие показатели характеризуют уровень использования производственно-экономического потенциала?

2. Назовите факторы, влияющие на эффективность финансово-хозяйственной деятельности.

3. Назовите методы, используемые для комплексной оценки работы предприятия.

4. Какими преимуществами обладает матричная модель комплексной оценки деятельности предприятия?

5. Место управленческого анализа в системе контроллинга компании.

Тематика групповых проектов:

Проект выполняется группой студентов, которая выбирает компанию / структурное подразделение. На основе информации, собранной из открытых источников формирует отчет, который содержит раскрытие следующих вопросов:

1. Дайте характеристику компании, оцените состояние активов и источников финансирования деятельности компании, динамику и возможные перспективы.

2. Как Вы оценили экономический потенциал компании?

3. Какие показатели используются для качественной и количественной оценки использования экономического потенциала?

4. Дайте характеристику выбранного подразделения (функции), определите его место в корпоративной пирамиде.

5. Охарактеризуйте разработанные бизнес – процессы управления подразделением (функцией).

6. Приведите примеры ключевых показателей эффективности подразделения (функции), включенных в дерево КПЭ. Как определили их критериальные значения?

7. Назовите предпосылки успеха бизнес – модели.

8. Опишите методику планирования операционных затрат подразделения.

9. Каким образом осуществляется планирование капитальных затрат?

10. Дайте оценку сбалансированности бизнес-процессов, выявите проблемы, зоны повышенного риска

11. Оцените эффективность управления подразделением (функцией).

Цель разработки проектов – эмулировать реальную бизнес-ситуацию с помощью полученного инструментария:

– Применение знаний для решения прикладных задач на примере российских компаний.

– Демонстрация алгоритмов и подходов для выбора экономически рационального управленческого решения по теме предмета

– Развитие навыков декомпозиции сложной задачи на решаемые отдельными

инструментами

– Развитие навыков работы в командах, публичной презентации и защиты результатов анализа

– Готовность к работе аналитиками и специалистами в компаниях реального сектора и сектора услуг.

Этапы выполнения творческого задания (проекта):

- Ознакомление с заданием.
- Выработка позиции по сути и форме бизнес-задачи.
- Подготовка и обсуждение вопросов с преподавателем.
- Подготовка концепции решения в слайдах.
- Обсуждение концепции с преподавателем.
- Формализация решения группы в 5 слайдах (примеры слайдов представлены ниже).



Рисунок 1 – Примеры оформления слайдов

Результатом выполнения проекта по решению бизнес-задачи являются: аналитическое заключение, презентация (пример оформления слайдов представлен на рисунке 1) и доклад.

Аналитическое заключение, включает следующие элементы:

1. Краткое описание компании
2. Общая оценка состояния активов и источников финансирования деятельности компании, оценка тенденций и возможных перспектив
3. Экономический потенциал компании, качественная и количественная оценка его использования, финансовые результаты.
4. Оценка сбалансированности бизнес-процессов, выявленные проблемы, зоны повышенного риска
5. Оценка эффективности управления.

Типовая структура зачетного задания

Наименование	Максимальное количество баллов
Вопрос 1	8
Вопрос 2	8
Кейс	24

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

Таблица 5

Шкала оценивания		Формируемые компетенции	Индикаторы достижения компетенций	Критерии оценивания	Уровень освоения компетенций
85 – 100 баллов	«отлично»	ПК-1 Способен обосновывать подходы, используемые в бизнес-анализе	ПК-1.1. Определяет подход к проведению бизнес-анализа	Знает верно и в полном объеме: концептуальные основы бизнес-анализа; связи и зависимости между элементами информации для бизнес-анализа, методы и приемы представления информации для бизнес-анализа различными способами и в различных форматах	Продвинутый
				Умеет верно и в полном объеме: формировать информационную базу бизнес-анализа, а также выбирать наиболее адекватные методы и разрабатывать методики с учетом поставленной цели и задач; оценивать достигнутые целевые показатели на основе анализа нефинансовой и финансовой информации	
			ПК-1.6 Определяет подход к оценке эффективности работы по бизнес-анализу	Знает верно и в полном объеме: методы и технологии аналитического обоснования наиболее эффективных решений с учетом отраслевых и иных институциональных характеристик бизнеса	
				Умеет верно и в полном объеме: решать задачи исследовательского и проектного характера, связанные с повышением эффективности бизнес-анализа	
		ПК-2 Способен руководить бизнес-анализом	ПК-2.4 Разрабатывает пути развития бизнес-анализа в организации	Знает верно и в полном объеме: методы экономического (управленческого, в том числе стратегического и финансового) анализа, практику обработки и оформления результатов бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами к развитию организации.	
				Умеет верно и в полном объеме:	

				пользоваться методиками управленческого анализа, необходимыми для комплексной оценки корпоративных рисков и возможностей компании, направленными на принятие обоснованных мер по повышению эффективности ее бизнес-процессов, обеспечение финансовой и экономической безопасности	
70 – 84 баллов	«хорошо»	ПК-1 Способен обосновывать подходы, используемые в бизнес-анализе	ПК-1.1. Определяет подход к проведению бизнес-анализа	Знает с незначительными замечаниями: концептуальные основы бизнес-анализа; связи и зависимости между элементами информации для бизнес-анализа, методы и приемы представления информации для бизнес-анализа различными способами и в различных форматах	Повышенный
				Умеет с незначительными замечаниями: формировать информационную базу бизнес-анализа, а также выбирать наиболее адекватные методы и разрабатывать методики с учетом поставленной цели и задач; оценивать достигнутые целевые показатели на основе анализа нефинансовой и финансовой информации	
			ПК-1.6 Определяет подход к оценке эффективности работы по бизнес-анализу	Знает с незначительными замечаниями: методы и технологии аналитического обоснования наиболее эффективных решений с учетом отраслевых и иных институциональных характеристик бизнеса	
				Умеет с незначительными замечаниями: решать задачи исследовательского и проектного характера, связанные с повышением эффективности бизнес-анализа	
		ПК-2 Способен руководить бизнес-анализом	ПК-2.4 Разрабатывает пути развития бизнес-анализа в организации	Знает с незначительными замечаниями: методы экономического (управленческого, в том числе стратегического и финансового) анализа, практику обработки и оформления результаты бизнес-анализа в соответствии с	

				выбранными подходами к развитию организации.	
				Умеет с незначительными замечаниями: пользоваться методиками управленческого анализа, необходимыми для комплексной оценки корпоративных рисков и возможностей компании, направленными на принятие обоснованных мер по повышению эффективности ее бизнес-процессов, обеспечение финансовой и экономической безопасности	
50 – 69 баллов	«удовлетворительно»	ПК-1 Способен обосновывать подходы, используемые в бизнес-анализе	ПК-1.1. Определяет подход к проведению бизнес-анализа	Знает на базовом уровне, с ошибками: концептуальные основы бизнес-анализа; связи и зависимости между элементами информации для бизнес-анализа, методы и приемы представления информации для бизнес-анализа различными способами и в различных форматах	Базовый
				Умеет на базовом уровне, с ошибками: формировать информационную базу бизнес-анализа, а также выбирать наиболее адекватные методы и разрабатывать методики с учетом поставленной цели и задач; оценивать достигнутые целевые показатели на основе анализа нефинансовой и финансовой информации	
			ПК-1.6 Определяет подход к оценке эффективности работы по бизнес-анализу	Знает на базовом уровне, с ошибками: методы и технологии аналитического обоснования наиболее эффективных решений с учетом отраслевых и иных институциональных характеристик бизнеса	
				Умеет на базовом уровне, с ошибками: решать задачи исследовательского и проектного характера, связанные с повышением эффективности бизнес-анализа	
		ПК-2 Способен руководить бизнес-	ПК-2.4 Разрабатывает пути развития бизнес-анализа	Знает на базовом уровне, с ошибками: методы экономического (управленческого, в том числе	

		анализом	в организации	стратегического и финансового) анализа, практику обработки и оформления результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами к развитию организации.	
				Умеет на базовом уровне, с ошибками: пользоваться методиками управленческого анализа, необходимыми для комплексной оценки корпоративных рисков и возможностей компании, направленными на принятие обоснованных мер по повышению эффективности ее бизнес-процессов, обеспечение финансовой и экономической безопасности	
менее 50 баллов	«неудовлетворительно»	ПК-1 Способен обосновывать подходы, используемые в бизнес-анализе	ПК-1.1. Определяет подход к проведению бизнес-анализа	Не знает на базовом уровне: концептуальные основы бизнес-анализа; связи и зависимости между элементами информации для бизнес-анализа, методы и приемы представления информации для бизнес-анализа различными способами и в различных форматах	Компетенции не сформированы
				Не умеет на базовом уровне: формировать информационную базу бизнес-анализа, а также выбирать наиболее адекватные методы и разрабатывать методики с учетом поставленной цели и задач; оценивать достигнутые целевые показатели на основе анализа нефинансовой и финансовой информации	
			ПК-1.6 Определяет подход к оценке эффективности работы по бизнес-анализу	Не знает на базовом уровне: методы и технологии аналитического обоснования наиболее эффективных решений с учетом отраслевых и иных институциональных характеристик бизнеса	
				Не умеет на базовом уровне: решать задачи исследовательского и проектного характера, связанные с повышением эффективности бизнес-анализа	
		ПК-2 Способен руководить бизнес-	ПК-2.4 Разрабатывает пути развития бизнес-анализа	Не знает на базовом уровне: методы экономического (управленческого, в том числе стратегического и финансового)	

		анализом	в организации	анализа, практику обработки и оформления результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами к развитию организации. Не умеет на базовом уровне: пользоваться методиками управленческого анализа, необходимыми для комплексной оценки корпоративных рисков и возможностей компании, направленными на принятие обоснованных мер по повышению эффективности ее бизнес-процессов, обеспечение финансовой и экономической безопасности	
--	--	----------	---------------	--	--