

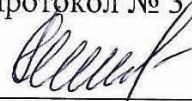
Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Антипова Наталья Викторовна
Должность: и.о. директора филиала
Дата подписания: 26.06.2026 18:02:46
Уникальный программный ключ:
fae5412acb1bf810dc69e6bc004ac45622b84b3a

Приложение 6
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

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ
по дисциплине
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

Оценочные материалы одобрены на заседании Совета Улан-Баторского филиала РЭУ им. Г.В.
Плеханова
протокол № 3 от «23» октября 2025 г.

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

по дисциплине «Управленческий анализ и диагностика предпринимательской деятельности»

ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ С УКАЗАНИЕМ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ И ЭТАПОВ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Формируемые компетенции (код и наименование компетенции)	Индикаторы достижения компетенций (код и наименование индикатора)	Результаты обучения (знания, умения)	Наименование контролируемых разделов и тем
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	Тема 1. Анализ институциональных условий функционирования предпринимательской деятельности Тема 2. Диагностика и комплексная оценка использования производственно-экономического потенциала
		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-анализу	ПК-1.6. 3-1. Знает методы и технологии аналитического обоснования наиболее эффективных решений с учетом отраслевых и иных институциональных характеристик бизнеса	Тема 3. Методы управленческого анализа и диагностики, применяемые в бизнес-планировании, бюджетировании и контроллинге эффективности предпринимательской деятельности.
		ПК-1.6. У-1. Умеет 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	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	Тема 4. Комплексный анализ и оценка эффективности предпринимательской деятельности на основе системы ключевых показателей-индикаторов

		развитию 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	

МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

Перечень учебных заданий на аудиторных занятиях

Вопросы для опроса

Тема 1. Анализ институциональных условий функционирования предпринимательской деятельности

Индикаторы достижения: ПК-1.1

1. Как можно определить интегральный показатель риска?
2. Какими мерами можно снизить предпринимательские риски?
3. Перечислите основные показатели эффективности управления бизнесом.
4. Какие показатели характеризуют уровень использования производственно-экономического потенциала?
5. Назовите факторы, влияющие на эффективность финансово-хозяйственной деятельности.

Тема 2. Диагностика и комплексная оценка использования производственно-экономического потенциала

Индикаторы достижения: ПК-1.1

1. Перечислите известные Вам модели факторного финансового анализа.
2. Для каких целей используются многофакторные модели финансового анализа?
3. Какие факторы исследуют модели Шеремета А.Д.?
4. Какая модель факторного анализа позволяет выявить влияние на прибыль от продаж коммерческих затрат организации?
5. Какими преимуществами обладает матричная модель комплексной оценки деятельности предприятия?

Тема 3. Методы управленческого анализа и диагностики, применяемые в бизнес-планировании, бюджетировании и контроллинге эффективности предпринимательской деятельности.

Индикаторы достижения: ПК-1.6

1. Роль управленческого анализа при составлении бюджетов и бизнес – планов.
2. Место управленческого анализа в системе контроллинга компании.
3. Общие и отличительные методы, применяемые в бизнес – планировании, бюджетировании и контроллинге.
4. Показатели, применяемые при оценке рентабельности деятельности компании.

5. Условия, при которых товар является действительно убыточным?

Тема 4. Комплексный анализ и оценка эффективности предпринимательской деятельности на основе системы ключевых показателей-индикаторов

Индикаторы достижения: ПК-2.4

1. Как рассчитываются индексы количества, цен и стоимости продукции и ресурсов?
2. Какова методика расчета стоимостного влияния на прибыль различных факторов?
3. Перечислите контролируемые факторы, влияющие на результативность бизнеса.
4. Какие факторы и почему относятся к неконтролируемым факторам?
5. Какая методика позволяет комплексно оценить и выделить наиболее значимые факторы, влияющие на результативность бизнеса?

Критерии оценки (в баллах):

- 20-15 баллов выставляется обучающемуся, если высокий уровень владения материалом по каждой теме. Уровень освоения компетенций соответствует продвинутому уровню.
- 14-10 баллов выставляется обучающемуся, если хороший уровень владения материалом по каждой теме. Уровень освоения компетенций соответствует повышенному уровню.
- 9-5 баллов выставляется обучающемуся, если средний уровень владения материалом по каждой теме. Уровень освоения компетенций соответствует базовому уровню.
- 4-1 балл выставляется обучающемуся, если слабое владение материалом по каждой теме дискуссии. Компетенции сформированы частично.

Задания для текущего контроля

Комплект тестов/тестовых заданий

Тема 1. Анализ институциональных условий функционирования предпринимательской деятельности

Индикаторы достижения: ПК-1.1

Тестовый вопрос 1. Управление рисками включает:

- ☐ качественный анализ факторов риска и их ранжирование
- ☐ количественная оценка степени риска
- ☐ определение допустимого уровня и границ риска
- ☐ все ответы верны,

Тестовый вопрос 2. Метод вероятностной оценки риска предполагает расчет:

- ☐ дисперсии
- ☐ среднего квадратического отклонения
- ☐ коэффициента вариации
- ☐ все ответы верны

Тестовый вопрос 3. Выберите способы оценки предпринимательского риска без учета дисконтирования денежных потоков:

- ☐ экспертных оценок
- ☐ срок окупаемости инвестиций
- ☐ коэффициент вариации
- ☐ коэффициент корреляции

Тестовый вопрос 4. Выберите пути минимизации риска в условиях неопределенности:

- ☐ распределение риска между участниками проекта
- ☐ увеличение доли резервных отчислений на непредвиденные обстоятельства
- ☐ страхование возможных потерь
- ☐ все ответы верны

Тестовый вопрос 5. Анализ по сегментам бизнеса включает показатель:

- ☐ выручки
- ☐ стоимости заемных средств
- ☐ кредиторской задолженности
- ☐ запасов сырья и материалов

Тестовый вопрос 6. Объектами изучения анализа бухгалтерской финансовой отчетности организации являются следующие данные:

- ☐ Экономические показатели, отражающие результаты деятельности, финансовое состояние, производство и продажу, использование мощностей и имеющихся резервов
- ☐ Результаты работы в отчетном году
- ☐ Производство и продажа товаров
- ☐ Использование мощностей и имеющихся резервов

Тестовый вопрос 7. Методика анализа бухгалтерской отчетности для целей управления организацией должна включать следующие этапы:

- ☐ Определение показателей для достижения поставленных целей
- ☐ Подготовка отчетности
- ☐ Формирование бухгалтерских регистров
- ☐ Подготовка налоговой декларации

Тестовый вопрос 8. По отчету о движении денежных средств, составленному косвенным методом можно проанализировать:

- ☐ Изменение дебиторской и кредиторской задолженностей
- ☐ Поступление денежных средств по текущей деятельности
- ☐ Поступление денежных средств по инвестиционной деятельности
- ☐ Поступление денежных средств по финансовой деятельности

Тестовый вопрос 9. Внеучетные источники информации для анализа финансово-хозяйственной деятельности организации могут включать:

- ☐ Хозяйственно-правовые документы организации
- ☐ Налоговые аналитические регистры
- ☐ Главные книги по счетам
- ☐ Управленческую отчетность по сегментам бизнеса

Тестовый вопрос 10. В финансовом анализе могут использоваться данные:

- ☐ Бизнес-плана
- ☐ Экспромт-отчета
- ☐ Леверидж-плана
- ☐ Выборочного опроса

Тема 2. Диагностика и комплексная оценка использования производственно-экономического потенциала

Индикаторы достижения: ПК-1.1

Тестовый вопрос 1. Полный финансовый анализ основывается на данных:

- ☐ Учетных, внеучетных и плановых источников оперативного учета.
- ☐ Налогового учета
- ☐ Бухгалтерского учета
- ☐ Опросов и анкетирования

Тестовый вопрос 2. Собственный капитал организаций и организаций - это:

- ☐ Акционерный капитал, нераспределенная прибыль, добавочный капитал и резервы основные средства и оборотные активы
- ☐ Долгосрочные финансовые вложения
- ☐ Денежные средства на расчетных счетах
- ☐ Запасы

Тестовый вопрос 3. Оборотные средства организаций и организаций могут включать:

- ☐ Материалы и готовая продукция авансы, полученные от покупателей
- ☐ Задолженность поставщикам
- ☐ Основные средства
- ☐ Нематериальные активы

Тестовый вопрос 4. В отчете о движении денежных средств выделяются следующие виды деятельности:

- ☐ Текущая, финансовая и инвестиционная деятельности
- ☐ Маркетинговая деятельность
- ☐ Производственная деятельность
- ☐ Коммерческая деятельность

Тестовый вопрос 5. К показателям рентабельности, рассчитанным на основе притока денежных средств можно отнести:

- ☐ Коэффициент реинвестирования денежных средств
- ☐ Рентабельность основной деятельности
- ☐ Рентабельность внеоборотного капитала
- ☐ Рентабельность продаж

Тестовый вопрос 6. Анализ структуры источников образования средств организации и причин их изменения за год осуществляется по данным отчета:

- ☐ Об изменении капитала.
- ☐ Отчета о финансовых результатах)
- ☐ О движении денежных средств
- ☐ О целевом использовании полученных средств

Тестовый вопрос 7. Анализ движения денежных средств организации позволяет выявить и проанализировать:

- ☐ Направления динамики поступлений и расходов денежных средств
- ☐ Состояние имущества организации
- ☐ Кредитоспособность
- ☐ Ликвидность оборотных активов

Тестовый вопрос 8. Финансовые вложения организации – это затраты:

- ☐ На приобретение ценных бумаг, паевые вклады в уставные капиталы других организаций, займы юридическим и физическим лицам
- ☐ На приобретение основных средств
- ☐ На строительно-монтажные работы

- ☐ На покупку нематериальных активов

Тестовый вопрос 9. Факторы экстенсивного развития компании – это:

- ☐ увеличение стоимости основных средств
- ☐ снижение валюты баланса
- ☐ снижение материалоемкости работ
- ☐ сокращение фондоотдачи

Тестовый вопрос 10. Факторы интенсивного развития компании – это:

- ☐ увеличение прибыли
- ☐ прирост валюты баланса
- ☐ прирост производительности труда
- ☐ увеличение материальных затрат

Тема 3. Методы управленческого анализа и диагностики, применяемые в бизнес-планировании, бюджетировании и контроллинге эффективности предпринимательской деятельности.

Индикаторы достижения: ПК-1.6

Тестовый вопрос 1. Маржинальный доход- это:

- ☐ Разница между выручкой от продажи и переменными затратами
- ☐ Разница между выручкой от продажи и постоянными затратами
- ☐ Разница между постоянными и переменными затратами
- ☐ Сумма всех затрат

Тестовый вопрос 2. Запас финансовой прочности фирмы рассчитывается как:

- ☐ Разница между фактической выручкой и порогом рентабельности продаж
- ☐ Сумма выручки от продажи и переменных затрат
- ☐ Разница между прибылью и постоянными затратами
- ☐ Сумма постоянных и переменных затрат

Тестовый вопрос 3. Порог рентабельности (точка критического объема продаж) определяется как:

- ☐ Отношение постоянных расходов и маржинального дохода на единицу продукции
- ☐ Сумма постоянных и переменных затрат
- ☐ Произведение постоянных и переменных затрат
- ☐ Сумма всех затрат

Тестовый вопрос 4. Выберите наиболее объективные показатели деловой активности и эффективности работы организации:

- ☐ Оборачиваемость средств, рентабельность средств и рентабельность продаж
- ☐ Кредиторская задолженность
- ☐ Дебиторская задолженность
- ☐ Прибыль

Тестовый вопрос 5. Источниками информации для анализа финансового состояния организации являются:

- ☐ Данные бухгалтерского баланса (отчета о финансовом положении), отчета о прибылях и убытках (отчета о финансовых результатах) и пояснительной записки
- ☐ Отчет о движении денежных средств
- ☐ Отчет об изменении капитала
- ☐ Пояснительная записка

Тестовый вопрос 6. Показатели для анализа прибыли содержатся:

- ☐ В отчете о прибылях и убытках
- ☐ В отчете о движении денежных средств
- ☐ В отчете об изменении капитала
- ☐ В пояснительной записке

Тестовый вопрос 7. В типовом отчете о прибылях и убытках организации в качестве бухгалтерской прибыли используется:

- ☐ Прибыль до налогообложения
- ☐ Чистая прибыль
- ☐ Валовая прибыль
- ☐ Прибыль от продаж

Тестовый вопрос 8. План прибылей и убытков является частью:

- ☐ Финансового плана
- ☐ Плана маркетинга
- ☐ Сметы производства
- ☐ Организационного плана

Тестовый вопрос 9. Показатели инвестиционной привлекательности фирмы также характеризуют:

- ☐ Финансовую устойчивость организации
- ☐ Деловую активность
- ☐ Рентабельность и структуру капитала
- ☐ Кредиторскую задолженность

Тестовый вопрос 10. К показателям рентабельности, рассчитанным на основе притока денежных средств, можно отнести:

- ☐ Рентабельность реализации на основе чистого денежного потока
- ☐ Рентабельность основной деятельности
- ☐ Рентабельность основного капитала
- ☐ Рентабельность инвестиций

Тема 4. Комплексный анализ и оценка эффективности предпринимательской деятельности на основе системы ключевых показателей-индикаторов

Индикаторы достижения: ПК-2.4

Тестовый вопрос 1. Выберите показатели финансовой эффективности

- ☐ оборачиваемость средств, рентабельность средств и рентабельность продаж
- ☐ кредиторская задолженность
- ☐ дебиторская задолженность
- ☐ убыток.

Тестовый вопрос 2. Для факторного анализа прибыли и рентабельности потребуется информация:

- ☐ бухгалтерского баланса и пояснительной записки к нему
- ☐ отчета о движении денежных средств
- ☐ отчета об изменении капитала
- ☐ бухгалтерского баланса, отчета о финансовых результатах и пояснений к ним.

Тестовый вопрос 3. Факторный анализ рентабельности активов может проводиться:

- ☐ по двухфакторной модели
- ☐ по трехфакторной модели
- ☐ по семифакторной модели
- ☐ Все ответы верны

Тестовый вопрос 4. Рентабельность активов рассчитывается как:

- ☐ отношение чистой прибыли к средней величине активов за анализируемый период
- ☐ произведение рентабельности продаж на оборачиваемость активов
- ☐ сумма рентабельности продаж и оборачиваемости активов
- ☐ отношение чистой прибыли к средней величине чистых активов

Тестовый вопрос 5. Выберите показатели финансовой эффективности

- ☐ оборачиваемость средств, рентабельность средств и рентабельность продаж
- ☐ кредиторская задолженность
- ☐ дебиторская задолженность
- ☐ убыток.

Тестовый вопрос 6. Факторы экстенсивного развития компании – это:

- ☐ увеличение стоимости основных средств
- ☐ снижение валюты баланса
- ☐ снижение материалоемкости работ
- ☐ сокращение фондоотдачи

Тестовый вопрос 7. Факторы интенсивного развития компании – это:

- ☐ увеличение прибыли
- ☐ прирост валюты баланса
- ☐ прирост производительности труда
- ☐ увеличение материальных затрат

Тестовый вопрос 8. Управление рисками включает:

- ☐ качественный анализ факторов риска и их ранжирование
- ☐ количественная оценка степени риска
- ☐ определение допустимого уровня и границ риска
- ☐ все ответы верны

Тестовый вопрос 9. Метод вероятностной оценки риска предполагает расчет:

- ☐ дисперсии
- ☐ среднего квадратического отклонения
- ☐ коэффициента вариации
- ☐ все ответы верны

Тестовый вопрос 10. Выберите способы оценки предпринимательского риска без учета дисконтирования денежных потоков:

- ☐ экспертных оценок
- ☐ срок окупаемости инвестиций
- ☐ коэффициент вариации
- ☐ коэффициент корреляции

Критерии оценки (в баллах):

- 1,25 балл выставляется обучающемуся за каждую тему, если он правильно выполнил 85-100% тестовых заданий, продемонстрирован высокий уровень владения материалом. Уровень освоения компетенций соответствует продвинутому уровню.

- 0,95 балла выставляется обучающемуся за каждую тему, если он правильно выполнил 70-84% тестовых заданий, присутствуют незначительные ошибки, продемонстрирован хороший уровень владения материалом. Уровень освоения компетенций соответствует повышенному уровню.
- 0,65 балла выставляется обучающемуся за каждую тему, если он правильно выполнил 50-69 % тестовых заданий, присутствуют серьёзные ошибки, продемонстрирован удовлетворительный уровень владения материалом. Уровень освоения компетенций соответствует базовому уровню.
- 0 баллов выставляется обучающемуся, если он правильно выполнил менее 50% тестовых заданий по каждой теме, продемонстрирован неудовлетворительный уровень владения материалом.

Кейс

Индикаторы достижения: ПК-1.1, ПК-1.6, ПК-2.4

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

№ п/п	Показатели	Отчетный период	Предыдущий (базисный) период	Предшествующий пред. период
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
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 росс. 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 левериджа, 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.

Критерии оценки (в баллах):

- 15 баллов выставляется обучающемуся, если суть и проблема была правильно понята и проанализирована, были получены все ответы на заданные вопросы, продемонстрировано развернутое и аргументированное изложение своей мысли и высокий уровень владения материалом, проявлены превосходные способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий. Выполнены все части кейса. Уровень освоения компетенций соответствует продвинутому уровню.

- 12 баллов - выставляется обучающемуся, если суть и проблема была правильно понята и проанализирована, однако были получены не все ответы на заданные вопросы, продемонстрировано не полностью развернутое и аргументированное изложение своей мысли, продемонстрирован хороший уровень владения материалом, проявлены средние способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий. Выполнено больше 50% кейса. Уровень освоения компетенций соответствует повышенному уровню.

- 10 баллов - выставляется обучающемуся, если суть и проблема не была правильно понята и проанализирована, были получены не все ответы на заданные вопросы, возникали сложности при демонстрации развернутого и аргументированного изложения своей мысли, продемонстрирован удовлетворительный уровень владения материалом, проявлены низкие способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий. Выполнено не менее 50% кейсов по каждой теме. Уровень освоения компетенций соответствует базовому уровню.

- 7 и менее баллов балл выставляется обучающемуся, если суть и проблема совсем не была понята и проанализирована, обучающийся не смог произвести анализ поставленной задачи и ответить на заданные вопросы, продемонстрирован неудовлетворительный уровень владения материалом, проявлены недостаточные способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий. Выполнено меньше 50% кейсов по каждой теме. Компетенции сформированы частично.

.

Задания для творческого рейтинга

Темы групповых проектов

Индикаторы достижения: ПК-1.1, ПК-1.6, ПК-2.4

Предполагает выполнение групповых индивидуальных заданий – проектов по бизнес-анализу, охватывающий все темы дисциплины. Для этого вся группа делится на подгруппы численностью от 3 до 5 человек. Предлагается деление на следующие группы,

осуществляющие проведение управленческого анализа и диагностику деятельности:

1. Подразделения (функции) ремонтов в холдинге по производству полимеров.
2. Подразделения (функции) логистики на крупном заводе.
3. Подразделения (функции) продаж в дивизионе производства региональных воздушных судов.
4. Подразделения (функции) продаж в авиакомпании.
5. Подразделения (функции) сервисного (пост-продажного) обслуживания на машиностроительном заводе.
6. Подразделения (функции) маркетинга на среднем производственном предприятии.
7. Продуктового ритейлера (200 точек), рост оборота в 1,3 раза.
8. Федерального импортера автозапчастей, экспансия в города ≤ 200 тыс. чел.
9. Сети коворкингов в городах-миллионниках, вход на рынок РФ.
10. Девелопера жилья класса «эконом», участие в программе реновации г. Москвы.
11. Каптивной управляющей компании застройщика жилой недвижимости (выход на «открытый» рынок).
12. Сети товарно-заготовительных компаний в ЮФО (экспансия в СЗФО путем поглощения).

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).

Задание:

а. необходимо разработать и представить эффективную организацию деятельности выбранного подразделения (функции):

1. определить место подразделения (функции) в корпоративной пирамиде;
2. разработать укрупненные бизнес-процессы управления подразделением (функцией): планирование, утверждение, исполнение, контроль;
3. составить модельную организационную структуру подразделения (функции) с различными уровнями;
4. разработать дерево КПЭ подразделения (функции);

б. необходимо разработать и представить бизнес-план.

1. предпосылки успеха бизнес-модели
2. план сбыта и оборота
3. техническая и инвестиционная концепция
4. планирование операционных затрат
5. планирование капитальных затрат



Этапы разработки национального проекта «Международная кооперация и экспорт»



Рисунок 1 – Примеры оформления слайдов

Результатом выполнения проекта по решению бизнес-задачи являются: аналитическое заключение, презентация и доклад.

Аналитическая записка, 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.

Результаты творческого задания (проекта) оцениваются в процессе его выполнения, за что проставляются баллы в соответствии со следующими критериями.

Критерии оценки (в баллах):

- 17-20 баллов выставляется обучающемуся, если проект представлен в полном объеме: раскрыты все элементы аналитической записки, отчет структурирован, сформулированы корректные выводы с полной интерпретацией результатов;
- 14-16 баллов выставляется обучающемуся, если проект представлен в полном объеме, однако недостаточно корректно аргументированы отдельные элементы аналитической записки, отчет структурирован, имеется интерпретация результатов;
- 10-13 баллов выставляется обучающемуся, если проект представлен не в полном объеме: недостаточно корректно (отсутствует логика) изложен материал аналитической записки, имеются ошибки в презентации и докладе, отсутствует подробная интерпретация полученных результатов;
- менее 10 баллов выставляется обучающемуся, если обучающийся не выполнил проект в соответствии с заданием (отсутствует аналитическое заключение, презентация и доклад).

МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ ВО ВРЕМЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

Типовая структура зачетного задания

Наименование	Максимальное количество баллов
Вопрос 1	8
Вопрос 2	8
Расчетно-аналитическое задание	24

Задания, включаемые зачетное задание

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.

Типовые расчетно-аналитические задания:

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			

3. На основе имеющихся данных рассчитайте коэффициент эффективности управления

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 эффективности управления			

4. На основе имеющихся данных рассчитайте показатели динамики, качественного состояния и обновления основных средств, сделайте выводы

Показатели	Предыдущий год	Отчетный год	Изменение за период (+,-)
1.Первоначальная (восстановительная) стоимость основных средств, млн.руб.	18 339	18 574	
2.Поступило основных средств за период, млн.руб.	309	449	
3.Выбыло основных средств за период, млн.руб.	72	58	
4.Начисленная амортизация, млн.руб.	33	156	
5.Коэффициент обновления (новизны),%			
6.Коэффициент масштабноности обновления, %			
7.Коэффициент выбытия, %			

8.Коэффициент износа основных средств,%			
9.Срок обновления основных средств, лет			

5. На основе имеющихся данных проведите анализ динамики и структуры персонала компании

№ п/п	Категории персонала	На начало года		Движение работников, чел.		На конец года		Изм. за период	
		Численность, чел.	Удельный вес, %	Поступило	Выбыло	Численность, чел.	Удельный вес, %	чел.	в %
	Персонал организации - всего	412		37	34	415			
1.	Персонал производственных цехов	190		12	7	195			
2.	Руководство цехов	15		3	0	18			
3.	Рабочие основного производства	140		7	5	142			
4.	Вспомогательный персонал и техническое обслуживание	35		2	2	35			
5.	Коэффициент текучести кадров за период	4%							
6.	АУП	222		25	27	220			
7.	Дирекция	25		3	1	27			
8.	Бухгалтерия	15		1	3	13			
9.	Планово-финансовая, маркетинговая и информационная службы	100		21	1	120			
10.	Вспомогательный и технический персонал	82		0	22	60			
11.	Коэффициент текучести кадров за период								

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

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: ПК-1.1. З-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	Продвинутый
				Умеет верно и в полном объеме: 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-анализу	Знает верно и в полном объеме: ПК-1.6. З-1. Знает методы и технологии аналитического обоснования наиболее эффективных решений с учетом отраслевых и иных институциональных характеристик бизнеса	

				Умеет верно и в полном объеме: ПК-1.6. У-1. Умеет 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: ПК-2.4. З-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.	
				Умеет верно и в полном объеме: 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	
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: ПК-1.1. З-1. Знает концептуальные основы бизнес-анализа; связи и зависимости между элементами информации для бизнес-анализа, методы и приемы представления информации для бизнес-анализа	Повышенный

				различными способами и в различных форматах	
				Умеет с незначительными замечаниями: 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-анализу	Знает с незначительными замечаниями: ПК-1.6. З-1. Знает методы и технологии аналитического обоснования наиболее эффективных решений с учетом отраслевых и иных институциональных характеристик бизнеса	
				Умеет с незначительными замечаниями: ПК-1.6. У-1. Умеет 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: ПК-2.4. З-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. Умеет с незначительными замечаниями: 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	
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: ПК-1.1. З-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 Умеет на базовом уровне, с ошибками: ПК-1.1. У-1. Умеет формировать информационную базу бизнес-анализа, а также выбирать наиболее адекватные методы и разрабатывать методики с учетом	Базовый

				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: ПК-1.6. 3-1. Знает методы и технологии аналитического обоснования наиболее эффективных решений с учетом отраслевых и иных институциональных характеристик бизнеса	
				Умеет на базовом уровне, с ошибками: ПК-1.6. У-1. Умеет 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 на базовом уровне, с ошибками: 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. Умеет на базовом уровне, с ошибками: 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	
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: ПК-1.1. 3-1. 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: ПК-1.1. У-1. 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: ПК-1.6. 3-1. методы и технологии аналитического обоснования наиболее эффективных решений с учетом отраслевых и иных институциональных характеристик	

				бизнеса	
				Не умеет на базовом уровне: ПК-1.6. У-1. 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	Не знает на базовом уровне: ПК-2.4. З-1. 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.	
				Не умеет на базовом уровне: ПК-2.4. У-1. пользоваться методиками управленческого анализа, необходимыми для комплексной оценки корпоративных рисков и возможностей компании, направленными на принятие обоснованных мер по повышению эффективности ее бизнес-процессов	