

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИНЖЕНЕРНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ»

УТВЕРЖДАЮ

И.о. проректора по учебной работе

Василенко В.Н.  
(подпись) (Ф.И.О.)

«30» мая 2024 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ  
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ И ОПЕРАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ  
(наименование дисциплины)

Направление подготовки

38.03.01 Экономика  
(код и наименование направления подготовки)

Направленность (профиль) подготовки

Экономика и финансовые технологии промышленного бизнеса  
(наименование направленности (профиля) подготовки)

Квалификация выпускника  
бакалавр

(Бакалавр/Специалист/Магистр/Исследователь. Преподаватель-исследователь)

Воронеж

## 1. Цели и задачи дисциплины

Целью освоения дисциплины (модуля) является формирование компетенций обучающегося в области профессиональной деятельности и сфере профессиональной деятельности:

08 Финансы и экономика (в сферах: исследований, анализа и прогнозирования социально-экономических процессов и явлений на микроуровне и макроуровне в экспертно-аналитических службах (центрах экономического анализа, правительственном секторе, общественных организациях); производства продукции и услуг, включая анализ спроса на продукцию и услуги, и оценку их текущего и перспективного предложения, продвижение продукции и услуг на рынок, планирование и обслуживание финансовых потоков, связанных с производственной деятельностью; кредитования; страхования, включая пенсионное и социальное; операций на финансовых рынках, включая управление финансовыми рисками; внутреннего и внешнего финансового контроля и аудита, финансового консультирования; консалтинга).

Дисциплина направлена на решение задач профессиональной деятельности следующих типов:

- аналитический;
- научно-исследовательский.

Программа составлена в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.01 Экономика (Приказ Министерства науки и высшего образования РФ от 12 августа 2020 г. N 954 "Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.01 Экономика")

## 2. Перечень планируемых результатов обучения, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

№ п/п	Код компетенции	Формулировка компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции
1	ПКв-2	способен проводить анализ социально-экономических показателей	<b>ИД-2</b> <sub>ПКв-2</sub> – рассчитывает и анализирует экономические показатели результатов деятельности организации

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения (показатели оценивания)
<b>ИД-2</b> <sub>ПКв-2</sub> – рассчитывает и анализирует экономические показатели результатов деятельности организации	<b>Знает:</b> сущность и содержание стратегического и операционного анализа; методы и приемы проведения экономических расчетов на основе финансовой, бухгалтерской и иной информации, содержащейся в отчетности предприятий; направления использования полученных результатов при принятии управленческих решений
	<b>Умеет:</b> анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую информацию, содержащуюся в отчетности организации, применять методы, приемы и способы стратегического и операционного анализа, использовать полученные сведения для принятия управленческих решений
	<b>Владеет:</b> выбором и применением статистических, экономико-математических методов и маркетингового исследования количественных и качественных показателей деятельности организации, инструментарием стратегического и операционного анализа, навыками определения тенденций развития организации и формирования аналитических отчетов

### 3. Место дисциплины (модуля) в структуре ООП ВО

Дисциплина относится к части, формируемой участниками образовательных отношений – дисциплины по выбору Блока 1 ООП. Дисциплина является обязательной к изучению.

Изучение дисциплины основано на знаниях, умениях и навыках, полученных при изучении обучающимися дисциплин: Экономика организаций, Экономический анализ.

Дисциплина является предшествующей для изучения: Планирование, прогнозирование и бюджетирование в организации, Управление организацией, Преддипломная практика.

### 4. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы

Общая трудоемкость дисциплины (модуля) составляет 4 зачетные единицы.

Виды учебной работы	Всего академических часов	Распределение трудоемкости по семестрам, ак.ч
		6 семестр
Общая трудоемкость дисциплины (модуля)	<b>144</b>	<b>144</b>
<b>Контактная работа</b> в т. ч. аудиторные занятия:	<b>73,9</b>	<b>73,9</b>
Лекции	36	36
<i>в том числе в форме практической подготовки</i>	-	-
Практические занятия	36	36
<i>в том числе в форме практической подготовки</i>	36	36
Консультации текущие	1,8	1,8
<b>Вид аттестации (зачет)</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>
<b>Самостоятельная работа:</b>	<b>70,1</b>	<b>70,1</b>
Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	51,1	51,1
Подготовка к практическим занятиям	9	9
Расчетно-практическая работа	10	10

**5 Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий**

#### 5.1 Содержание разделов дисциплины (модуля)

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела (указываются темы и дидактические единицы)	Трудоемкость раздела, ак.ч
1	Сущность и содержание стратегического и операционного анализа организации	Введение в стратегический анализ. Основные понятия, цели и задачи операционного анализа. Роль анализа в формировании тактики и стратегии развития организации. Информационное обеспечение анализа. Формирование системы показателей на основе финансовой, бухгалтерской и иной информации, содержащейся в отчетности предприятия	15
2	Методы и инструменты стратегического анализа	Количественные и качественные приемы стратегического анализа. Стратегический анализ деятельности организации с использованием методов позиционирования. Матричные методы анализа конкурентного преимущества. Бенчмаркинг. Инструменты стратегического маркетингового анализа	36,1

3	Стратегический анализ бизнес-процессов	Сущность и содержание бизнес-процесса. Структурный анализ бизнес-процессов. Система сбалансированных показателей деятельности организации. Функционально-стоимостной анализ бизнес-процессов	25,5
4	Методы и инструменты операционного анализа	Анализ безубыточности. Маржинальный подход в принятии оперативных управленческих решений. Оценка риска операционной деятельности	28
5	Диагностика тактики и стратегии устойчивого развития бизнеса	Аналитические инструменты тактического и стратегического планирования. Применение системного анализа и использование полученных результатов для принятия управленческих решений	37,5
<i>Консультации текущие</i>			1,8
<i>Зачет</i>			0,1

## 5.2 Разделы дисциплины и виды занятий

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Лекции, ак. ч	Практические занятия, ак. ч	СРО, ак. ч
1	Сущность и содержание стратегического и операционного анализа организации	4	4	7
2	Методы и инструменты стратегического анализа	8	12	16,1
3	Стратегический анализ бизнес-процессов	8	6	11,5
4	Методы и инструменты операционного анализа	8	8	12
5	Диагностика тактики и стратегии устойчивого развития бизнеса	8	6	23,5
<i>Консультации текущие</i>			1,8	
<i>Зачет</i>			0,1	

### 5.2.1 Лекции

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Тематика лекционных занятий	Трудоемкость, ак. ч
1	Сущность и содержание стратегического и операционного анализа организации	Введение в стратегический анализ	1
		Основные понятия, цели и задачи операционного анализа	1
		Роль анализа в формировании тактики и стратегии развития организации	1
		Информационное обеспечение анализа. Формирование системы показателей на основе финансовой, бухгалтерской и иной информации, содержащейся в отчетности предприятия	1
2	Методы и инструменты стратегического анализа	Количественные и качественные приемы стратегического анализа	2
		Стратегический анализ деятельности организации с использованием методов позиционирования	2
		Матричные методы анализа конкурентного преимущества. Бенчмаркинг.	2
		Инструменты стратегического маркетингового анализа	2
3	Стратегический анализ бизнес-процессов	Сущность и содержание бизнес-процесса. Структурный анализ бизнес-процессов.	2
		Система сбалансированных показателей деятельности организации.	4
		Функционально-стоимостной анализ бизнес-процессов	2
4	Методы и инструменты операционного анализа	Анализ безубыточности	2
		Маржинальный подход в принятии оперативных управленческих решений	4
		Оценка риска операционной деятельности	2
5	Диагностика тактики и стратегии устойчивого	Аналитические инструменты тактического и стратегического планирования	4

	развития бизнеса	Применение системного анализа и использование полученных результатов для принятия управленческих решений	4
--	------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------	---

### 5.2.2 Практические занятия (семинары)

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Тематика практических занятий (семинаров)	Трудоемкость, ак. ч
1	Сущность и содержание стратегического и операционного анализа организации	Роль анализа в формировании тактики и стратегии развития организации.	2
		Формирование системы информационного обеспечения стратегического и операционного анализа на основе бухгалтерской (финансовой) и иной отчетности организации	2
2	Методы и инструменты стратегического анализа	Количественный анализ факторов внутренней среды организации	2
		Эвристические методы стратегической оценки	2
		Анализ продуктового портфеля организации: модель BCG	2
		Многофакторный анализ на основе матрицы McKinsey	2
		Рыночная оценка уровня конкурентоспособности коммерческой организации	2
		Анализ жизненного цикла организации: матрица ADL/LC	2
3	Стратегический анализ бизнес-процессов	Система сбалансированных показателей деятельности организации	4
		Функционально-стоимостной анализ бизнес-процессов	2
4	Методы и инструменты операционного анализа	Анализ безубыточности деятельности организации	2
		Маржинальный подход в принятии оперативных управленческих решений	4
		Оценка риска операционной деятельности	2
5	Диагностика тактики и стратегии устойчивого развития бизнеса	Методика стратегического планирования: технология SWOT-анализа	2
		Стратегическая оценка внешней среды: технология PEST-анализа	2
		Выбор оптимального управленческого решения: технология МАИ	2

### 5.2.3 Лабораторный практикум - не предусмотрен

### 5.2.4 Самостоятельная работа обучающихся

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Вид СРО	Трудоемкость, ак. ч
1	Сущность и содержание стратегического и операционного анализа организации	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	6
		Подготовка к практическим занятиям	1
2	Методы и инструменты стратегического анализа	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	13,1
		Подготовка к практическим занятиям	3
3	Стратегический анализ бизнес-процессов	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	10
		Подготовка к практическим занятиям	1,5
4	Методы и инструменты операционного анализа	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	10
		Подготовка к практическим занятиям	2

5	Диагностика тактики и стратегии устойчивого развития бизнеса	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	12
		Подготовка к практическим занятиям	1,5
		Расчетно-практическая работа	10

## 6 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

Для освоения дисциплины обучающийся может использовать:

### 6.1 Основная литература

1. Сиганьков, А. А. Стратегический анализ : учебное пособие / А. А. Сиганьков. – Москва: РТУ МИРЭА, 2020. – 68 с. <https://e.lanbook.com/book/163922>

2. Вылгина, Ю. В. Современный стратегический анализ : учебное пособие / Ю. В. Вылгина. — Иваново : ИГЭУ, 2020. — 84 с. <https://e.lanbook.com/book/154526>

### 6.2 Дополнительная литература

1. Данилкина, Ю. В. Стратегический менеджмент : учебно-методическое пособие / Ю. В. Данилкина, А. О. Яковлева. – Москва : РТУ МИРЭА, 2021. – 82 с. <https://e.lanbook.com/book/176558>

2. Приказчикова, Ю. В. Стратегический анализ : учебно-методическое пособие / Ю. В. Приказчикова. – Нижний Новгород : ННГУ им. Н. И. Лобачевского, 2017. – 48 с. <https://e.lanbook.com/book/153157>

3. Пурлик, В. М. Управление операционной и стратегической эффективностью бизнеса : монография / В. М. Пурлик. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 207 с. <https://urait.ru/bcode/543324>

### 6.3 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся

Стратегический и операционный анализ: методические указания и задания к самостоятельной работе обучающихся для студентов, обучающихся по направлению 38.03.01 - «Экономика», очной, очно-заочной и заочной формы обучения / И.А. Давыденко, Ю.Н. Дуванова – Воронеж : ВГУИТ, 2021. <http://education.vsu.ru>

### 6.4 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля)

Наименование ресурса сети «Интернет»	Электронный адрес ресурса
«Российское образование» - федеральный портал	<a href="https://www.edu.ru/">https://www.edu.ru/</a>
Научная электронная библиотека	<a href="https://elibrary.ru/defaultx.asp?">https://elibrary.ru/defaultx.asp?</a>
Национальная исследовательская компьютерная сеть России	<a href="https://niks.su/">https://niks.su/</a>
Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам»	<a href="http://window.edu.ru/">http://window.edu.ru/</a>
Электронная библиотека ВГУИТ	<a href="http://biblos.vsu.ru/megapro/web">http://biblos.vsu.ru/megapro/web</a>
Сайт Министерства науки и высшего образования РФ	<a href="https://minobrnauki.gov.ru/">https://minobrnauki.gov.ru/</a>
Портал открытого on-line образования	<a href="https://npoed.ru/">https://npoed.ru/</a>
Электронная информационно-образовательная среда ФГБОУ ВО «ВГУИТ»	<a href="https://education.vsu.ru/">https://education.vsu.ru/</a>

### 6.5 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем

При изучении дисциплины используется программное обеспечение и информационные справочные системы:

информационная среда для дистанционного обучения СЭО «ЗКЛ»,

*система профессионального анализа рынков и компаний [www.spark-interfax.ru](http://www.spark-interfax.ru)*

**При освоении дисциплины используется лицензионное и открытое программное обеспечение – ОС Windows, ОС ALT Linux.**

### **7 Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)**

Учебные аудитории для проведения лекционных и практических занятий, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения (мультимедийными проекторами, настенными экранами, интерактивными досками, ноутбуками, досками, рабочими местами по количеству обучающихся, рабочим местом преподавателя) – ауд. 9, 450, 239, 244, 245, 341а или иные в соответствии с расписанием.

Допускается использование других аудиторий в соответствии с расписанием учебных занятий и оснащенных соответствующим материально-техническим обеспечением, в соответствии с требованиями, предъявляемыми образовательным стандартом.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа к базам данных и электронной информационно-образовательной среде ФГБОУ ВО «ВГУИТ» – ауд. 251, ресурсный центр ВГУИТ.

### **8 Оценочные материалы для промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)**

Оценочные материалы (ОМ) для дисциплины (модуля) включают в себя:

- перечень компетенций с указанием индикаторов достижения компетенций, этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы;
- описание шкал оценивания;
- типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков;
- методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности.

ОМ представляются отдельным комплектом и входят в состав рабочей программы дисциплины (модуля) в виде приложения.

Оценочные материалы формируются в соответствии с П ВГУИТ «Положение об оценочных материалах».

**ПРИЛОЖЕНИЕ**  
**к рабочей программе**

**1. Организационно-методические данные дисциплины для очно-заочной и заочной форм обучения**

**1.1 Объемы различных форм учебной работы и виды контроля в соответствии с учебным планом (очно-заочная форма)**

Общая трудоемкость дисциплины (модуля) составляет 4 зачетные единицы

Виды учебной работы	Всего академических часов	Распределение трудоемкости по семестрам, ак.ч
		7 семестр
Общая трудоемкость дисциплины (модуля)	<b>144</b>	<b>144</b>
<b>Контактная работа</b> в т. ч. Аудиторные занятия:	<b>24,7</b>	<b>24,7</b>
Лекции	12	12
<i>в том числе в форме практической подготовки</i>	-	-
Практические занятия	12	12
<i>в том числе в форме практической подготовки</i>	12	12
Консультации текущие	0,6	0,6
<b>Вид аттестации (зачет)</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>
<b>Самостоятельная работа:</b>	<b>119,3</b>	<b>119,3</b>
Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	85,3	85,3
Подготовка к практическим занятиям	24	24
Расчетно-практическая работа	10	10



## 1.2 Объемы различных форм учебной работы и виды контроля в соответствии с учебным планом (заочная форма)

Общая трудоемкость дисциплины (модуля) составляет 4 зачетные единицы

Виды учебной работы	Всего академических часов	Распределение трудоемкости по семестрам, ак. ч
		4 семестр
Общая трудоемкость дисциплины (модуля)	<b>144</b>	<b>144</b>
<b>Контактная работа</b> в т. ч. Аудиторные занятия:	<b>18,1</b>	<b>18,1</b>
Лекции	8	8
<i>в том числе в форме практической подготовки</i>	-	-
Практические занятия	8	8
<i>в том числе в форме практической подготовки</i>	8	8
Консультации текущие	1,2	1,2
Индивидуальные консультации по контрольной работе	0,8	0,8
<b>Вид аттестации (зачет)</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>
<b>Самостоятельная работа:</b>	<b>122</b>	<b>122</b>
Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	96	96
Подготовка к практическим занятиям	16	16
Контрольная расчетно-практическая работа	10	10
<b>Подготовка к зачету (контроль)</b>	<b>3,9</b>	<b>3,9</b>

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ  
ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

по дисциплине

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ И ОПЕРАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ**

## 1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования

№ п/п	Код компетенции	Формулировка компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции
1	ПКв-2	Способен проводить анализ социально-экономических показателей	ИД-2 <sub>ПКв-2</sub> – рассчитывает и анализирует экономические показатели результатов деятельности организации

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения (показатели оценивания)
ИД-2 <sub>ПКв-2</sub> – рассчитывает и анализирует экономические показатели результатов деятельности организации	<b>Знает:</b> сущность и содержание стратегического и операционного анализа; методы и приемы проведения экономических расчетов на основе финансовой, бухгалтерской и иной информации, содержащейся в отчетности предприятий; направления использования полученных результатов при принятии управленческих решений
	<b>Умеет:</b> анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую информацию, содержащуюся в отчетности организации, применять методы, приемы и способы стратегического и операционного анализа, использовать полученные сведения для принятия управленческих решений
	<b>Владеет:</b> выбор и применение статистических, экономико-математических методов и маркетингового исследования количественных и качественных показателей деятельности организации, инструментарием стратегического и операционного анализа, навыками определения тенденций развития организации и формирования аналитических отчетов

## 2 Паспорт оценочных материалов по дисциплине

№ п/п	Разделы дисциплины	Индекс контролируемой компетенции (или ее части)	Оценочные материалы		Технология / процедура оценивания (способ контроля)
			наименование	№№ заданий	
1	Сущность и содержание стратегического и операционного анализа организации	ПКв-2	Банк тестовых заданий	1-4, 23-24, 37, 41-42	Компьютерное тестирование (процентная шкала)
			Собеседование (вопросы для зачета)	62-66	Проверка преподавателем (оценка в системе «зачтено - не зачтено»)
			Задания для практических занятий		Проверка преподавателем (уровневая шкала)
2	Методы и инструменты стратегического анализа	ПКв-2	Банк тестовых заданий	5-7, 25-27, 33-34, 43-47, 49, 54-57	Компьютерное тестирование (процентная шкала)
			Собеседование (вопросы для зачета)	67-70	Проверка преподавателем (оценка в системе «зачтено - не зачтено»)
			Задания для практических занятий		Проверка преподавателем (уровневая шкала)
3	Стратегический анализ бизнес-процессов	ПКв-2	Банк тестовых заданий	8-13, 28, 34, 38	Компьютерное тестирование (процентная шкала)
			Собеседование (вопросы для зачета)	71-75	Проверка преподавателем (оценка в системе «зачтено - не зачтено»)

			Задания для практических занятий		Проверка преподавателем (уровневая шкала)
4	Методы и инструменты операционного анализа	ПКв-2	Банк тестовых заданий	14-17, 29, 30-31, 50-53, 58-61	Компьютерное тестирование (процентная шкала)
			Собеседование (вопросы для зачета)	76-78	Проверка преподавателем (оценка в системе «зачтено - не зачтено»)
			Задания для практических занятий		Проверка преподавателем (уровневая шкала)
5	Диагностика тактики и стратегии устойчивого развития бизнеса	ПКв-2	Банк тестовых заданий	22, 32, 36, 39-40, 48	Компьютерное тестирование (процентная шкала)
			Собеседование (вопросы для зачета)	79-81	Проверка преподавателем (оценка в системе «зачтено - не зачтено»)
			Задания для практических занятий		Проверка преподавателем (уровневая шкала)
			Задание для расчетно-практической работы		Проверка преподавателем (уровневая шкала)

### 3 Оценочные средства для промежуточной аттестации

**Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

Аттестация обучающегося по дисциплине проводится в форме тестирования и предусматривает возможность последующего собеседования (зачета).

#### 3.1 Банк тестовых заданий

**ПКв-2.** Способен проводить анализ социально-экономических показателей

№ задания	Тестовое задание
	<b>Выбрать один ответ</b>
1	Стратегический анализ охватывает следующие организационные уровни: команда единомышленников весь персонал организации менеджеры среднего звена <b>высший уровень организационной иерархии</b>
2	Роль службы стратегического планирования и анализа состоит: <b>в сборе и обработке информации, необходимой лицам, ответственным за принятие решения по стратегическому развитию организации</b> в реальной оценке имеющихся ресурсов в составлении долгосрочных планов развития в разработке тактических планов развития
3	Стратегический анализ и контроль заключается: в сравнении полученных показателей с планируемыми в определении результатов стратегического планирования <b>в наблюдении за процессом стратегического управления и его оценке</b> в сравнении полученных показателей с аналогичными показателями прошлых лет
4	Операционный анализ в широком смысле понимается как: <b>анализ эффективности работы организации и выработка рекомендаций по ее управ-</b>

	<p><b>лению</b>  анализ безубыточности продаж организации  анализ отклонений показателей от плановых значений  анализ отклонений показателей от аналогичных показателей прошлых лет</p>
5	<p>Данная матрица позволяет определить приоритет в инвестициях в хозяйственном портфеле организации  матрица Ансоффа  SWOT-анализ  <b>матрица Мак-Кинси</b>  БКГ</p>
6	<p>Данная стратегическая альтернатива матрицы «товар-рынок» И. Ансоффа имеет наибольшую вероятность успеха  <b>стратегия совершенствования деятельности</b>  стратегии диверсификации  товарная экспансия  стратегия развития рынка</p>
7	<p>SNW-подход является одной из разновидностей:  технологии брендинга  <b>методов позиционирования компании</b>  методов изучения профиля организации  методов анализа по отклонениям</p>
8	<p>Основой для анализа показателей, получаемых в ходе исполнения стратегии ССП, является:  миссия  <b>стратегическая карта</b>  видение  ценность</p>
9	<p>Перевод стратегии организации на операционный уровень производится посредством:  ценностей  <b>стратегической карты</b>  миссии  бухгалтерской (финансовой) отчетности</p>
10	<p>Анализ причинно-следственных связей стратегической карты начинается данной составляющей СПП:  составляющая внутренних бизнес-процессов  финансовая составляющая  клиентская составляющая  <b>составляющая обучения и развития персонала</b></p>
11	<p>Первопричиной появления сбалансированной системы показателей результатов деятельности организации стала:  <b>необходимость методов оценки эффективности организации, учитывающих финансовые и нефинансовые показатели в комплексе</b>  необходимость методов оценки эффективности организации, основанных на финансовых показателях  необходимость оценки эффективности организации, основанной на показателях качества продуктов и услуг  необходимость исключения финансовых показателей из оценки эффективности организации</p>
12	<p>Данные цели являются ориентирами для определения задач и параметров других составляющих СПП:  <b>финансовые результаты деятельности организации</b>  обучения и развития  клиентские  внутренних бизнес-процессов</p>
13	<p>Синергизм бизнес-единиц в рамках организации это –  конкуренция между бизнес-единицами и сервисными единицами  конкуренция между бизнес-единицами  <b>согласованность деятельности бизнес-единиц в рамках реализации стратегии компании</b>  получение прибыли каждой конкретной бизнес-единицей</p>
14	<p>Точка безубыточности - это объем реализации, при котором  выручка организации больше суммарных затрат  выручка организации меньше суммарных затрат</p>

	<b>выручка организации равна суммарным затратам</b> выручка организации равна переменным затратам
15	Порог рентабельности определяется как: отношение постоянных затрат к маргинальному доходу <b>отношение постоянных затрат к норме маргинального дохода</b> отношение маргинального дохода к прибыли отношение маргинального дохода к сумме постоянных затрат
16	Понятие «точка безубыточности» означает: <b>минимальный объем производства, который необходим для покрытия всех затрат, как переменных, так и постоянных</b> минимальный объем производства, который необходим для покрытия переменных затрат минимальный объем производства, который необходим для покрытия постоянных затрат уровень затрат, необходимый для производства продукции
17	Сила воздействия операционного рычага показывает: запас финансовой прочности требуемый процент роста выручки <b>процент увеличения прибыли при росте выручки на 1 %</b> рентабельность производства
18	Возрастание эффективности деятельности в результате соединения, интеграции, слияния отдельных частей в единую систему за счет так называемого системного эффекта это – <b>синергия</b> эмерджентность симбиоз симметрия
19	Системное аналитическое исследование, основанное на последовательном разделении проблемы на более простые составляющие с дальнейшей обработкой оценок экспертов с помощью парного сравнения - это метод: метод репертуарных решеток <b>метод анализа иерархий</b> метод экспертной комиссии ФСА
20	Что является первоочередным предметом анализа объекта в ФСА: качество <b>функции</b> себестоимость доходность
21	Что способствует реализации целей ФСА: расширение рынков сбыта увеличение производственных мощностей <b>технический прогресс</b> увеличение спроса
22	Основная черта стратегического планирования состоит в: разработке стратегических прогнозов, проектов и планов направленности на среднесрочную и долгосрочную перспективу <b>адаптивном характере</b> разработке тактических решений на основе имеющейся стратегии
	<b>Выбрать несколько ответов</b>
23	Что из перечисленного относится к учетным источникам информации: информация о ценах на продукты и сырье <b>данные управленческого учета и внутренней отчетности</b> научно-техническая информация <b>данные статистического учета и отчетности</b> <b>данные бухгалтерского учета и отчетности</b>
24	К внеучетным источникам информации относятся: <b>материалы производственных совещаний, собраний трудовых коллективов и акционеров</b> данные управленческого учета и внутренней отчетности <b>информация статистических органов</b> <b>научно-техническая информация</b>
25	К методам опроса относят: <b>анкетирование</b> <b>контрольные вопросы</b>

	<b>интервьюирование</b> собеседование																
26	К методам ранжирования относятся следующие способы: <b>парное сравнение</b> <b>балльная оценка</b> <b>метод расстояний</b> дельфийский метод банк идей																
27	К поисково-оценочным методам относятся: парное сравнение <b>мозговой штурм</b> балльная оценка <b>синектика</b> <b>деловые игры</b>																
28	Какие из перечисленных методов оценки стратегической ситуации организации относятся к матричным <b>модель Джерард Электрик</b> пять сил конкуренции по М. Портеру GAP-анализ <b>матрица БКГ</b> <b>метод «товар — рынок» И. Ансоффа</b> концепция жизненного цикла товара																
29	Отличие СПП от традиционного менеджмента качества заключается в следующем: <b>СПП рассматривает инновации как неотъемлемую часть внутренних бизнес-процессов</b> <b>традиционный менеджмент качества концентрируется на улучшении существующих процессов, СПП – на создании новых эффективных процессов для удовлетворенности клиентов</b> СПП концентрируется на предоставлении имеющихся товаров и услуг имеющимся клиентам СПП концентрируется на улучшении существующих процессов, а традиционный менеджмент качества – на создании новых эффективных процессов для удовлетворенности клиентов традиционный менеджмент качества рассматривает инновации как неотъемлемую часть внутренних бизнес-процессов																
30	Определение точки безубыточности деятельности организации возможно только в том случае, когда: <b>постоянные и переменные затраты можно измерить точно</b> <b>затраты и выручка от реализации растут прямо пропорционально относительно объема производства</b> переменные затраты и цены изменяются в течение планируемого периода в течение планируемого периода изменяется структура продукции																
31	Маржинальный доход – это разность между ценой и переменными затратами на единицу продукции <b>разность между выручкой и переменными затратами</b> разность между выручкой и постоянными затратами <b>сумма прибыли и постоянных затрат</b>																
32	К какой составляющей SWOT-анализа относится следующий набор показателей, характеризующих внешнюю среду: сильные стороны слабые стороны <b>угрозы</b> <b>возможности</b>																
	<b>Сопоставить</b>																
33	Сопоставьте методы качественной стратегической оценки с их характеристикой <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 5%; text-align: center;">1</td> <td style="width: 35%;">метод суммы мест</td> <td style="width: 5%; text-align: center;">А</td> <td style="width: 55%;">метод позволяющий устанавливать предпочтения объектов анализа при сравнении всех их возможных пар</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td>метод бальной оценки</td> <td style="text-align: center;">Б</td> <td>процедура присвоения объектом анализа числовых значений при заданной шкале</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3</td> <td>метод расстояний</td> <td style="text-align: center;">В</td> <td>метод оценки путем присвоения ранга объектам по каждому показателю</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">4</td> <td>метод парного сравнения</td> <td style="text-align: center;">Г</td> <td>учитывает абсолютные значения показателей, при оценке объектов исследования, а также степень их близости до эталонных значений</td> </tr> </table> <p><b>Ответ: 1-В; 2-Б; 3-Г; 4-А</b></p>	1	метод суммы мест	А	метод позволяющий устанавливать предпочтения объектов анализа при сравнении всех их возможных пар	2	метод бальной оценки	Б	процедура присвоения объектом анализа числовых значений при заданной шкале	3	метод расстояний	В	метод оценки путем присвоения ранга объектам по каждому показателю	4	метод парного сравнения	Г	учитывает абсолютные значения показателей, при оценке объектов исследования, а также степень их близости до эталонных значений
1	метод суммы мест	А	метод позволяющий устанавливать предпочтения объектов анализа при сравнении всех их возможных пар														
2	метод бальной оценки	Б	процедура присвоения объектом анализа числовых значений при заданной шкале														
3	метод расстояний	В	метод оценки путем присвоения ранга объектам по каждому показателю														
4	метод парного сравнения	Г	учитывает абсолютные значения показателей, при оценке объектов исследования, а также степень их близости до эталонных значений														

34	Сопоставьте методы стратегического анализа с их характеристикой			
	1	Матрица BCG	А	системное исследование, предусматривающее обнаружение, предупреждение, сокращение или ликвидацию излишних затрат при выполнении различных процессов и процедур, в том числе организационных
	2	Матрица McKinsey	Б	анализ стратегических позиций различных видов деятельности организации, основанный на их позиционировании относительно привлекательности и конкурентного положения
	3	Метод ССП	В	классический универсальный инструмент для анализа ассортиментного портфеля организации, основанный на определении расположения продуктов на рынке относительно роста спроса данной продукции и занимаемой доли на рынке
	4	Метод ФСА	Г	инструмент стратегического управления результативностью, основанного на рациональности ведения воспроизводственного процесса
<b>Ответ: 1-В; 2-Б; 3-Г; 4-А</b>				
35	Сопоставьте выборочные этапы функционально-стоимостного анализа с содержанием выполняемых работ			
	<b>Этап</b>		<b>Содержание работ</b>	
	1	Подготовительный	А	Оценка экономической эффективности и реальности осуществления предложенных по совершенствованию объекта анализа вариантов
	2	Аналитический	Б	Выбор оптимального варианта. Оформление окончательных рекомендаций
	3	Исследовательский	В	Выбор и обоснование объекта, цели и задачи анализа, составлены плана проведения работ, организация исследовательской группы
4	Рекомендательный	Г	Определение затрат по отдельным функциям объекта анализа, аналогов и их сопоставление. Выявление зон наибольших функциональных затрат	
<b>Ответ: 1-В; 2-Г; 3-А; 4-Б</b>				
36	Сопоставьте аналитические инструменты тактического и стратегического планирования с их характеристикой			
	1	SWOT-анализ	А	декомпозиция проблемы на простые составляющие части и обработка суждений лица, принимающего решения
	2	PEST-анализа	Б	комплексное исследование, с помощью которого можно рассмотреть и оценить степень влияния внешних факторов на бизнес
	3	SPACE -анализа	В	инструмент планирования, который используют для оценки сильных и слабых сторон компании, а также возможностей и угроз на рынке
	4	Метод анализа иерархий	Г	анализ стратегического положения и оценка действий компании
<b>Ответ: 1-В; 2-Б; 3-Г; 4-А</b>				
<b>Расположить в правильном порядке</b>				
37	Расположите в правильном порядке этапы анализа методом синектики: 1 постановка задачи и ее интерпретация в задачу, «как она понимается» 2 выявление вопроса, вызывающего аналогии 3 работа по поиску аналогий 4 поиск возможностей перевода найденных аналогий и образов в предложения по решению			
38	Расположите в правильном порядке этапы проведения функционально-стоимостного анализа: 1 подготовительно-информационный 2 аналитический 3 творческо-исследовательский 4 рекомендательный и внедренческий			
39	Расположите в правильном порядке этапы процесса стратегического планирования: 1 определение миссии, формирование целей и задач предприятия 2 анализ и оценка внешней и внутренней среды 3 анализ стратегических альтернатив, выбор стратегии 4 реализация и оценка стратегии			
40	Технология метода анализа иерархий включает следующую последовательность действий (расположите в правильном порядке): 1 структурирование проблемы в виде иерархии или сети 2 описание критериев и альтернатив, выбор шкалы относительной важности элементов системы 3 построение множества матриц парных сравнений и проведение парного сравнения в терминах доминирования одного элемента над другим 4 расчет локальных приоритетов элементов и определение их согласованности 5 расчет глобальных приоритетов и ранжирование альтернатив			
<b>Вставить пропущенное слово или число</b>				



41	Основной целью _____ анализа является формирование понимания ключевых факторов, влияющих на настоящее и будущее благополучие бизнеса и определяющих в конечном итоге выбор стратегии. Ответ ввести с маленькой буквы. <b>Ответ: стратегического</b>																																							
42	_____ анализ – это элемент управления затратами, сущность которого состоит в изучении зависимостей финансовых результатов деятельности хозяйствующего субъекта от издержек и объемов производства и реализации продукции, товаров, услуг. Ответ ввести с маленькой буквы. <b>Ответ: операционный</b>																																							
43	_____ методы – это множество процедур, неподкрепленных объективными моделями, основывающихся на интуиции, опыте специалистов, выводах по аналогии, логики, методах качественного анализа объектов. Ответ ввести с маленькой буквы. <b>Ответ: эвристические</b>																																							
44	_____ - сопоставительный анализ на основе эталонных показателей как процесс определения, понимания и адаптации имеющихся примеров эффективного функционирования предприятия с целью улучшения собственной работы. Ответ ввести с маленькой буквы. <b>Ответ: бенчмаркинг</b>																																							
45	Матрица жизненного цикла организации, согласно концепции ADL/LC имеет ___ квадрантов стратегических решений. Ответ ввести цифрой. <b>Ответ: 20</b>																																							
46	Матрица анализа ассортиментного портфеля организации, согласно концепции BCG имеет ___ квадранта стратегических решений. Ответ ввести цифрой. <b>Ответ: 4</b>																																							
47	Матрица анализа стратегических позиций различных видов деятельности организации, согласно концепции McKinsey имеет ___ квадранта стратегических решений. Ответ ввести цифрой. <b>Ответ: 9</b>																																							
48	Стратегическое _____ – это процесс разработки стратегии фирмы с конкретизацией в форме стратегического плана на длительный период времени. Ответ ввести с маленькой буквы. <b>Ответ: планирование</b>																																							
<b>Задачи на 1-2 действия</b>																																								
49	Используя показатели деятельности организаций, оцените конкурентные позиции операторов на рынке сотовой связи методом суммы мест. В ответ введите номер оператора сотовой связи, занимающего лидирующую позицию. Исходные данные																																							
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Параметры</th> <th colspan="3">Операторы сотовой связи</th> </tr> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Количество абонентов, чел.</td> <td>35130</td> <td>84660</td> <td>21200</td> </tr> <tr> <td>Доля рынка, %</td> <td>25</td> <td>60</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>Потенциальная емкость сети, чел.</td> <td>100000</td> <td>200000</td> <td>30000</td> </tr> <tr> <td>Техническая емкость сети, чел.</td> <td>49000</td> <td>150000</td> <td>30000</td> </tr> <tr> <td>Площадь покрытия по всем базовым станциям, км<sup>2</sup></td> <td>7775</td> <td>3613</td> <td>2513</td> </tr> <tr> <td>Количество населенных пунктов в зоне покрытия</td> <td>60</td> <td>160</td> <td>30</td> </tr> <tr> <td>Доход от абонента в месяц, р.</td> <td>358</td> <td>450</td> <td>500</td> </tr> </tbody> </table>		Параметры	Операторы сотовой связи			1	2	3	Количество абонентов, чел.	35130	84660	21200	Доля рынка, %	25	60	15	Потенциальная емкость сети, чел.	100000	200000	30000	Техническая емкость сети, чел.	49000	150000	30000	Площадь покрытия по всем базовым станциям, км <sup>2</sup>	7775	3613	2513	Количество населенных пунктов в зоне покрытия	60	160	30	Доход от абонента в месяц, р.	358	450	500				
Параметры	Операторы сотовой связи																																							
	1	2	3																																					
Количество абонентов, чел.	35130	84660	21200																																					
Доля рынка, %	25	60	15																																					
Потенциальная емкость сети, чел.	100000	200000	30000																																					
Техническая емкость сети, чел.	49000	150000	30000																																					
Площадь покрытия по всем базовым станциям, км <sup>2</sup>	7775	3613	2513																																					
Количество населенных пунктов в зоне покрытия	60	160	30																																					
Доход от абонента в месяц, р.	358	450	500																																					
<b>Решение:</b>																																								
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Параметры</th> <th colspan="3">Операторы сотовой связи</th> </tr> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Количество абонентов, чел.</td> <td>2</td> <td>1</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Доля рынка, %</td> <td>2</td> <td>1</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Потенциальная емкость сети, чел.</td> <td>2</td> <td>1</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Техническая емкость сети, чел.</td> <td>2</td> <td>1</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Площадь покрытия по всем базовым станциям, км<sup>2</sup></td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Количество населенных пунктов в зоне покрытия</td> <td>2</td> <td>1</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Доход от абонента в месяц, р.</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Сумма мест</td> <td>14</td> <td>9</td> <td>19</td> </tr> </tbody> </table>		Параметры	Операторы сотовой связи			1	2	3	Количество абонентов, чел.	2	1	3	Доля рынка, %	2	1	3	Потенциальная емкость сети, чел.	2	1	3	Техническая емкость сети, чел.	2	1	3	Площадь покрытия по всем базовым станциям, км <sup>2</sup>	1	2	3	Количество населенных пунктов в зоне покрытия	2	1	3	Доход от абонента в месяц, р.	3	2	1	Сумма мест	14	9	19
Параметры	Операторы сотовой связи																																							
	1	2	3																																					
Количество абонентов, чел.	2	1	3																																					
Доля рынка, %	2	1	3																																					
Потенциальная емкость сети, чел.	2	1	3																																					
Техническая емкость сети, чел.	2	1	3																																					
Площадь покрытия по всем базовым станциям, км <sup>2</sup>	1	2	3																																					
Количество населенных пунктов в зоне покрытия	2	1	3																																					
Доход от абонента в месяц, р.	3	2	1																																					
Сумма мест	14	9	19																																					
<b>Ответ: 2</b>																																								
50	На основе экономических показателей деятельности организации рассчитайте запас финансовой прочности в натуральных единицах. Фактически выпуск составляет 20 ед., цена одного изделия – 160 тыс. р., удельные переменные затраты - 60 тыс. р., постоянные затраты периода - 1000 тыс. р. Ответ представить в тыс. р. без указания единиц измерения. <b>Решение:</b> $T_6 = 1000 / (160 - 60) = 10$ ед. $ЗФП = 20 - 10 = 10$ ед. <b>Ответ: 10</b>																																							
51	Проведите анализ экономических показателей результатов деятельности организации. В начале года организация получила заказов на 6000 ед. по цене 1500 р. за единицу, что составило только 60% возможной производственной мощности. Удельные переменные расходы																																							

	<p>составляют - 600 р. Совокупные постоянные расходы - 6000 тыс. р. В течение года предприятию было предложено реализовать дополнительно 3000 ед. по цене 1100 р. за штуку. При этом предприятие должно дополнительно израсходовать на конструкторско-технологическую подготовку производства этой партии продукции 500 тыс. р. Определите величину прибыли (+) или убытка (-), которую получит организация в результате принятия данного предложения. Ответ представить в тыс. р. с учетом знака без пробела и без указания единиц измерения.</p> <p><b>Решение:</b>  <math>6000/60 \cdot 100 = 10000 &gt; 6000 + 3000 = 9000</math> ед.  <math>\text{Прбаз} = (6000 \cdot (1500 - 600)) / (1000 - 6000) = -600</math> тыс. р.  <math>\text{дПр} = (3000 \cdot (1100 - 600)) / (1000 - 500) = 1000</math> тыс. р.  <math>\text{Прфакт} = -600 + 1000 = 400</math> тыс. р.</p> <p><b>Ответ: +400</b></p>																																																
52	<p>На основе экономических показателей деятельности организации рассчитайте маржинальный доход, если объем продаж равен 1500 шт. Цена изделия - 1000 р., постоянные затраты – 840 тыс. р. Переменные затраты на единицу – 400 р. Ответ представить в тыс. р. без указания единиц измерения.</p> <p><b>Решение:</b>  <math>\text{МД} = (1000 - 400) \cdot 1500 = 900000</math> р.</p> <p><b>Ответ: 900</b></p>																																																
53	<p>На основе экономических показателей деятельности организации рассчитайте критический объем производства, если объем продаж равен 1500 шт. Цена изделия - 1000 р., постоянные затраты – 840 тыс. р. Переменные затраты на единицу – 400 р. Ответ представить в шт. без указания единиц измерения.</p> <p><b>Решение:</b>  <math>\text{Тб} = 840000 / (1000 - 400) = 1400</math> шт.</p> <p><b>Ответ: 1400</b></p>																																																
<b>Выполнить ситуационное задание</b>																																																	
<p><b>Кейс задание</b>          Предприятие выпускает колбасную продукцию. Данные о результатах деятельности организации за 2022 и 2023 гг. представлены в таблице.          Объем продаж по видам продукции и месяцам, т.</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th>Период</th> <th>Вареные колбасы</th> <th>Сосиски</th> <th>Сардельки</th> <th>П/к колбасы</th> <th>В/к колбасы</th> <th>С/к колбасы</th> <th>Всего колбас</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="8"><b>2022 г.</b></td> </tr> <tr> <td>В среднем за год</td> <td>52,08</td> <td>35,73</td> <td>9,32</td> <td>3,61</td> <td>4,11</td> <td>1,88</td> <td>106,73</td> </tr> <tr> <td colspan="8"><b>2023 г.</b></td> </tr> <tr> <td>январь</td> <td>60,76</td> <td>37,75</td> <td>8,84</td> <td>3,22</td> <td>4,99</td> <td>1,92</td> <td>117,48</td> </tr> <tr> <td>февраль</td> <td>74,99</td> <td>39,92</td> <td>9,5</td> <td>4,67</td> <td>6,35</td> <td>1,89</td> <td>137,32</td> </tr> </tbody> </table>		Период	Вареные колбасы	Сосиски	Сардельки	П/к колбасы	В/к колбасы	С/к колбасы	Всего колбас	<b>2022 г.</b>								В среднем за год	52,08	35,73	9,32	3,61	4,11	1,88	106,73	<b>2023 г.</b>								январь	60,76	37,75	8,84	3,22	4,99	1,92	117,48	февраль	74,99	39,92	9,5	4,67	6,35	1,89	137,32
Период	Вареные колбасы	Сосиски	Сардельки	П/к колбасы	В/к колбасы	С/к колбасы	Всего колбас																																										
<b>2022 г.</b>																																																	
В среднем за год	52,08	35,73	9,32	3,61	4,11	1,88	106,73																																										
<b>2023 г.</b>																																																	
январь	60,76	37,75	8,84	3,22	4,99	1,92	117,48																																										
февраль	74,99	39,92	9,5	4,67	6,35	1,89	137,32																																										
54	<p>С помощью модели BCG проведите анализ продуктового портфеля изделий собственного производства, используя информацию отдела сбыта по общему объему продаж и каждого из продуктов в частности. Определите группы товаров, относящиеся к категории «Звезды» на отчетную дату (февраль 2023 г.), если деление границ по линии конкурентоспособность находится на уровне 0,5, а по линии привлекательности на уровне 12 % (средний темп роста по отрасли). Ответ ввести с маленькой буквы.</p> <p><b>Решение:</b></p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th>Наименование продукции</th> <th>Объем реализации на отчетную дату (февраль 2023), т</th> <th>Прирост к предыдущему году, %</th> <th>Относительная доля в сбыте</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Вареные</td> <td>74,99</td> <td><math>((74,99/52,1 - 1) \cdot 100)</math> <b>43,99</b></td> <td><math>(74,99/106,73)</math> <b>1,00</b></td> </tr> <tr> <td>Сосиски</td> <td>39,92</td> <td>11,73</td> <td>0,53</td> </tr> <tr> <td>Сардельки</td> <td>9,5</td> <td>1,93</td> <td>0,13</td> </tr> <tr> <td>Полукопченые</td> <td>4,67</td> <td>29,36</td> <td>0,06</td> </tr> <tr> <td>Варенокопченые</td> <td>6,35</td> <td>54,5</td> <td>0,08</td> </tr> <tr> <td>Сырокопченые</td> <td>1,89</td> <td>0,53</td> <td>0,03</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>Ответ: вареные</b></p>	Наименование продукции	Объем реализации на отчетную дату (февраль 2023), т	Прирост к предыдущему году, %	Относительная доля в сбыте	Вареные	74,99	$((74,99/52,1 - 1) \cdot 100)$ <b>43,99</b>	$(74,99/106,73)$ <b>1,00</b>	Сосиски	39,92	11,73	0,53	Сардельки	9,5	1,93	0,13	Полукопченые	4,67	29,36	0,06	Варенокопченые	6,35	54,5	0,08	Сырокопченые	1,89	0,53	0,03																				
Наименование продукции	Объем реализации на отчетную дату (февраль 2023), т	Прирост к предыдущему году, %	Относительная доля в сбыте																																														
Вареные	74,99	$((74,99/52,1 - 1) \cdot 100)$ <b>43,99</b>	$(74,99/106,73)$ <b>1,00</b>																																														
Сосиски	39,92	11,73	0,53																																														
Сардельки	9,5	1,93	0,13																																														
Полукопченые	4,67	29,36	0,06																																														
Варенокопченые	6,35	54,5	0,08																																														
Сырокопченые	1,89	0,53	0,03																																														
55	<p>С помощью модели BCG проведите анализ продуктового портфеля изделий собственного производства, используя информацию отдела сбыта по общему объему продаж и каждого из продуктов в частности. Определите группы товаров, относящиеся к категории «Собаки» на от-</p>																																																

	<p>четную дату (февраль 2023 г.), если деление границ по линии конкурентоспособность находится на уровне 0,5, а по линии привлекательности на уровне 12 % (средний темп роста по отрасли). Ответы введите через знак пробела с маленькой буквы.</p> <p><b>Решение:</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Наименование продукции</th> <th>Объем реализации на отчетную дату (февраль 2023), т</th> <th>Прирост к предыдущему году, %</th> <th>Относительная доля в сбыте</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Вареные</td> <td>74,99</td> <td><math>((74,99/52,1-1)*100)</math> 43,99</td> <td>(74,99/74,99) 1,00</td> </tr> <tr> <td>Сосиски</td> <td>39,92</td> <td>11,73</td> <td>0,53</td> </tr> <tr> <td>Сардельки</td> <td>9,5</td> <td><b>1,93</b></td> <td><b>0,13</b></td> </tr> <tr> <td>Полукопченые</td> <td>4,67</td> <td>29,36</td> <td>0,06</td> </tr> <tr> <td>Варенокопченые</td> <td>6,35</td> <td>54,5</td> <td>0,08</td> </tr> <tr> <td>Сырокопченые</td> <td>1,89</td> <td><b>0,53</b></td> <td><b>0,03</b></td> </tr> </tbody> </table> <p><b>Ответ: сардельки сырокопченые</b></p>	Наименование продукции	Объем реализации на отчетную дату (февраль 2023), т	Прирост к предыдущему году, %	Относительная доля в сбыте	Вареные	74,99	$((74,99/52,1-1)*100)$ 43,99	(74,99/74,99) 1,00	Сосиски	39,92	11,73	0,53	Сардельки	9,5	<b>1,93</b>	<b>0,13</b>	Полукопченые	4,67	29,36	0,06	Варенокопченые	6,35	54,5	0,08	Сырокопченые	1,89	<b>0,53</b>	<b>0,03</b>
Наименование продукции	Объем реализации на отчетную дату (февраль 2023), т	Прирост к предыдущему году, %	Относительная доля в сбыте																										
Вареные	74,99	$((74,99/52,1-1)*100)$ 43,99	(74,99/74,99) 1,00																										
Сосиски	39,92	11,73	0,53																										
Сардельки	9,5	<b>1,93</b>	<b>0,13</b>																										
Полукопченые	4,67	29,36	0,06																										
Варенокопченые	6,35	54,5	0,08																										
Сырокопченые	1,89	<b>0,53</b>	<b>0,03</b>																										
56	<p>С помощью модели VCG проведите анализ продуктового портфеля изделий собственного производства, используя информацию отдела сбыта по общему объему продаж и каждого из продуктов в частности. Определите группы товаров, относящиеся к категории «Трудные дети» на отчетную дату (февраль 2023 г.), если деление границ по линии конкурентоспособность находится на уровне 0,5, а по линии привлекательности на уровне 12 % (средний темп роста по отрасли). Ответы введите через знак пробела с маленькой буквы.</p> <p><b>Решение:</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Наименование продукции</th> <th>Объем реализации на отчетную дату (февраль 2023), т</th> <th>Прирост к предыдущему году, %</th> <th>Относительная доля в сбыте</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Вареные</td> <td>74,99</td> <td><math>((74,99/52,1-1)*100)</math> 43,99</td> <td>(74,99/74,99) 1,00</td> </tr> <tr> <td>Сосиски</td> <td>39,92</td> <td>11,73</td> <td>0,53</td> </tr> <tr> <td>Сардельки</td> <td>9,5</td> <td>1,93</td> <td>0,13</td> </tr> <tr> <td>Полукопченые</td> <td>4,67</td> <td><b>29,36</b></td> <td><b>0,06</b></td> </tr> <tr> <td>Варенокопченые</td> <td>6,35</td> <td><b>54,5</b></td> <td><b>0,08</b></td> </tr> <tr> <td>Сырокопченые</td> <td>1,89</td> <td>0,53</td> <td>0,03</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>Ответ: полукопченые варенокопченые</b></p>	Наименование продукции	Объем реализации на отчетную дату (февраль 2023), т	Прирост к предыдущему году, %	Относительная доля в сбыте	Вареные	74,99	$((74,99/52,1-1)*100)$ 43,99	(74,99/74,99) 1,00	Сосиски	39,92	11,73	0,53	Сардельки	9,5	1,93	0,13	Полукопченые	4,67	<b>29,36</b>	<b>0,06</b>	Варенокопченые	6,35	<b>54,5</b>	<b>0,08</b>	Сырокопченые	1,89	0,53	0,03
Наименование продукции	Объем реализации на отчетную дату (февраль 2023), т	Прирост к предыдущему году, %	Относительная доля в сбыте																										
Вареные	74,99	$((74,99/52,1-1)*100)$ 43,99	(74,99/74,99) 1,00																										
Сосиски	39,92	11,73	0,53																										
Сардельки	9,5	1,93	0,13																										
Полукопченые	4,67	<b>29,36</b>	<b>0,06</b>																										
Варенокопченые	6,35	<b>54,5</b>	<b>0,08</b>																										
Сырокопченые	1,89	0,53	0,03																										
57	<p>С помощью модели VCG проведите анализ продуктового портфеля изделий собственного производства, используя информацию отдела сбыта по общему объему продаж и каждого из продуктов в частности. Определите группы товаров, относящиеся к категории «Дойные коровы» на отчетную дату (февраль 2023 г.), если деление границ по линии конкурентоспособность находится на уровне 0,5, а по линии привлекательности на уровне 12 % (средний темп роста по отрасли). Ответ введите с маленькой буквы.</p> <p><b>Решение:</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Наименование продукции</th> <th>Объем реализации на отчетную дату (февраль 2023), т</th> <th>Прирост к предыдущему году, %</th> <th>Относительная доля в сбыте</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Вареные</td> <td>74,99</td> <td><math>((74,99/52,1-1)*100)</math> 43,99</td> <td>(74,99/74,99) 1,00</td> </tr> <tr> <td>Сосиски</td> <td>39,92</td> <td><b>11,73</b></td> <td><b>0,53</b></td> </tr> <tr> <td>Сардельки</td> <td>9,5</td> <td>1,93</td> <td>0,13</td> </tr> <tr> <td>Полукопченые</td> <td>4,67</td> <td>29,36</td> <td>0,06</td> </tr> <tr> <td>Варенокопченые</td> <td>6,35</td> <td>54,5</td> <td>0,08</td> </tr> <tr> <td>Сырокопченые</td> <td>1,89</td> <td>0,53</td> <td>0,03</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>Ответ: сосиски</b></p>	Наименование продукции	Объем реализации на отчетную дату (февраль 2023), т	Прирост к предыдущему году, %	Относительная доля в сбыте	Вареные	74,99	$((74,99/52,1-1)*100)$ 43,99	(74,99/74,99) 1,00	Сосиски	39,92	<b>11,73</b>	<b>0,53</b>	Сардельки	9,5	1,93	0,13	Полукопченые	4,67	29,36	0,06	Варенокопченые	6,35	54,5	0,08	Сырокопченые	1,89	0,53	0,03
Наименование продукции	Объем реализации на отчетную дату (февраль 2023), т	Прирост к предыдущему году, %	Относительная доля в сбыте																										
Вареные	74,99	$((74,99/52,1-1)*100)$ 43,99	(74,99/74,99) 1,00																										
Сосиски	39,92	<b>11,73</b>	<b>0,53</b>																										
Сардельки	9,5	1,93	0,13																										
Полукопченые	4,67	29,36	0,06																										
Варенокопченые	6,35	54,5	0,08																										
Сырокопченые	1,89	0,53	0,03																										
	<p><b>Кейс задание</b></p> <p>В отчетном периоде имеются следующие данные по результатам деятельности промышленной организации:</p> <p><b>Основные показатели деятельности организации за исследуемый период</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Показатель</th> <th>Величина</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Объем производства, тыс. ед.</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>Цена единицы продукции, тыс. р.</td> <td>130</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;"><b>Постоянные затраты</b></td> </tr> <tr> <td>Заработная плата, млн. р.</td> <td>140</td> </tr> <tr> <td>Общепроизводственные расходы, млн. р.</td> <td>50</td> </tr> <tr> <td>Общехозяйственные расходы, млн. р.</td> <td>27</td> </tr> </tbody> </table>	Показатель	Величина	Объем производства, тыс. ед.	10	Цена единицы продукции, тыс. р.	130	<b>Постоянные затраты</b>		Заработная плата, млн. р.	140	Общепроизводственные расходы, млн. р.	50	Общехозяйственные расходы, млн. р.	27														
Показатель	Величина																												
Объем производства, тыс. ед.	10																												
Цена единицы продукции, тыс. р.	130																												
<b>Постоянные затраты</b>																													
Заработная плата, млн. р.	140																												
Общепроизводственные расходы, млн. р.	50																												
Общехозяйственные расходы, млн. р.	27																												

	Коммерческие расходы, млн. р.	85												
	Амортизация, млн. р.	70												
	Переменные затраты													
	Сырье и материалы, млн. р.	347												
	Заработная плата, млн. р.	160												
	Вспомогательные материалы, млн. р.	150												
58	<p>На основании представленных данных определите объем производства в точке безубыточности и запас финансовой прочности организации (в натуральных единицах). Ответы округлите до десятых долей единицы и введите через знак пробела без указания единиц измерения.</p> <p><b>Решение:</b></p> <table border="1"> <tr> <td>Постоянные затраты всего</td> <td>372</td> </tr> <tr> <td>Переменные затраты всего</td> <td>657</td> </tr> <tr> <td>Переменные затраты на единицу</td> <td>65,7</td> </tr> <tr> <td>Точка безубыточности</td> <td><math>372/(130-65,7)=5,8</math></td> </tr> <tr> <td>Запас финансовой прочности</td> <td><math>10-5,8=4,2</math></td> </tr> </table> <p><b>Ответ: 5,8 4,2</b></p>		Постоянные затраты всего	372	Переменные затраты всего	657	Переменные затраты на единицу	65,7	Точка безубыточности	$372/(130-65,7)=5,8$	Запас финансовой прочности	$10-5,8=4,2$		
Постоянные затраты всего	372													
Переменные затраты всего	657													
Переменные затраты на единицу	65,7													
Точка безубыточности	$372/(130-65,7)=5,8$													
Запас финансовой прочности	$10-5,8=4,2$													
59	<p>Руководство предприятия считает, что в отчетном периоде прибыль предприятия неудовлетворительна и предполагает, что в будущем она должна составлять 30% выручки от реализации продукции. Определите на сколько процентов необходимо увеличить продажную цену для достижения заданной величины прибыли. При этом объем производства продукции и остальные показатели останутся неизменными. Ответ округлите до десятых долей единицы и введите без указания единиц измерения.</p> <p><b>Решение:</b></p> <table border="1"> <tr> <td>Выручка</td> <td>1300</td> </tr> <tr> <td>Величина желаемой прибыли</td> <td><math>1300*0,3=390</math></td> </tr> <tr> <td>Постоянные затраты всего</td> <td>372</td> </tr> <tr> <td>Переменные затраты всего</td> <td>657</td> </tr> <tr> <td>Цена при желаемой прибыли</td> <td><math>(390+372+657)/10=141,9</math></td> </tr> <tr> <td>Процент увеличения цены</td> <td><math>(141,9/130-1)*100=9,15</math></td> </tr> </table> <p><b>Ответ: 9,15</b></p>		Выручка	1300	Величина желаемой прибыли	$1300*0,3=390$	Постоянные затраты всего	372	Переменные затраты всего	657	Цена при желаемой прибыли	$(390+372+657)/10=141,9$	Процент увеличения цены	$(141,9/130-1)*100=9,15$
Выручка	1300													
Величина желаемой прибыли	$1300*0,3=390$													
Постоянные затраты всего	372													
Переменные затраты всего	657													
Цена при желаемой прибыли	$(390+372+657)/10=141,9$													
Процент увеличения цены	$(141,9/130-1)*100=9,15$													
60	<p>Руководство предприятия считает, что в отчетном периоде прибыль предприятия неудовлетворительна и предполагает, что в будущем она должна составлять 30% выручки от реализации продукции. Определите на сколько процентов необходимо снизить постоянные затраты для достижения заданной величины прибыли. При этом объем производства продукции и остальные показатели останутся неизменными. Ответ округлите до десятых долей единицы и введите без знака и указания единиц измерения.</p> <p><b>Решение:</b></p> <table border="1"> <tr> <td>Выручка</td> <td>1300</td> </tr> <tr> <td>Величина желаемой прибыли</td> <td><math>1300*0,3=390</math></td> </tr> <tr> <td>Постоянные затраты всего</td> <td>372</td> </tr> <tr> <td>Переменные затраты всего</td> <td>657</td> </tr> <tr> <td>Постоянные затраты при желаемой прибыли</td> <td><math>1300-657-390=253</math></td> </tr> <tr> <td>Процент снижения постоянных затрат</td> <td><math>(253/372-1)*100=-31,99</math></td> </tr> </table> <p><b>Ответ: 31,99</b></p>		Выручка	1300	Величина желаемой прибыли	$1300*0,3=390$	Постоянные затраты всего	372	Переменные затраты всего	657	Постоянные затраты при желаемой прибыли	$1300-657-390=253$	Процент снижения постоянных затрат	$(253/372-1)*100=-31,99$
Выручка	1300													
Величина желаемой прибыли	$1300*0,3=390$													
Постоянные затраты всего	372													
Переменные затраты всего	657													
Постоянные затраты при желаемой прибыли	$1300-657-390=253$													
Процент снижения постоянных затрат	$(253/372-1)*100=-31,99$													
61	<p>Руководство предприятия считает, что в отчетном периоде прибыль предприятия неудовлетворительна и предполагает, что в будущем она должна составлять 30% выручки от реализации продукции. Определите на сколько процентов необходимо снизить постоянные затраты для достижения заданной величины прибыли. При этом объем производства продукции и остальные показатели останутся неизменными. Ответ округлите до десятых долей единицы и введите без знака и указания единиц измерения.</p> <p><b>Решение:</b></p> <table border="1"> <tr> <td>Выручка</td> <td>1300</td> </tr> <tr> <td>Величина желаемой прибыли</td> <td><math>1300*0,3=390</math></td> </tr> <tr> <td>Постоянные затраты всего</td> <td>372</td> </tr> <tr> <td>Переменные затраты всего</td> <td>657</td> </tr> </table>		Выручка	1300	Величина желаемой прибыли	$1300*0,3=390$	Постоянные затраты всего	372	Переменные затраты всего	657				
Выручка	1300													
Величина желаемой прибыли	$1300*0,3=390$													
Постоянные затраты всего	372													
Переменные затраты всего	657													

Переменные затраты при желаемой прибыли	$1300-372-390=538$
Процент снижения постоянных затрат	$(538/657-1)*100=-18,11$
<b>Ответ: 18,11</b>	

### 3.2 Собеседование (вопросы для зачета)

**ПКв-2** – способен проводить анализ социально-экономических показателей

№ задания	Формулировка задания
62	<p>Сущность стратегического анализа</p> <p><b>Ответ:</b> Стратегический анализ – это комплекс исследований, направленных на глубокое и всестороннее изучение текущего состояния организации и внешнего окружения в интересах выявления критических факторов стратегического успеха и обоснованного выбора стратегии. Результаты стратегического анализа позволяют менеджерам определиться с выбором стратегических целей и стратегии компании и обосновать ее основные параметры. Целью стратегического анализа является обоснование ключевых факторов, влияющих на настоящее и будущее организации и определяющих в конечном итоге выбор ее стратегии. Другими словами цель стратегического анализа состоит в определении факторов стратегического успеха компании.</p>
63	<p>Основные понятия, цели и задачи операционного анализа</p> <p><b>Ответ:</b> Операционный анализ это анализ изучения зависимостей финансовых результатов предпринимательства от затрат и объемов производства и реализации. В международной практике его называют анализом соотношения "затраты объем прибыль" ("Cost - Volume - Profit", или "CVP - анализ"). Этот вид анализа является одним из наиболее эффективных средств планирования и прогнозирования деятельности предприятия. Он позволяет руководству предприятия выявить оптимальные пропорции между переменными и постоянными затратами, ценой и объемом реализации, минимизировать предпринимательский риск.</p>
64	<p>Роль стратегического анализа в развитии организации</p> <p><b>Ответ:</b> Глобализация мировой экономики, политики и социальной сферы требуют новых подходов к практике управления. Менеджмент современных организаций вынужден осуществлять постоянный мониторинг и глубокий анализ состояния внешней среды. В условиях существенной взаимозависимости хозяйствующих субъектов управление организацией, направленное на развитие и укреплении ее рыночных позиций, приобретает черты управления взаимодействием организации с ее внешней средой. Стратегическое управление деятельностью организации предполагает наличие сформулированной стратегии, направленной на достижение стратегических целей, и построенного на ее основе процесса принятия и воплощения в жизнь комплекса особых управленческих решений – стратегических решений. Для их принятия менеджменту необходимо получить результаты сложного, комплексного исследования – сопоставления возможностей организации с состоянием внешней среды. Такое исследование часто называют стратегическим анализом.</p>
65	<p>Роль операционного анализа в развитии организации</p> <p><b>Ответ:</b> Формирование и управление прибылью является основой предпринимательской деятельности. Масса полученной прибыли является характеристикой эффективности деятельности хозяйствующих субъектов. Одним из результативных методов анализа с целью оперативного и стратегического планирования и управления финансово-хозяйственной деятельностью предприятия является операционный анализ. Он имеет исключительно важное значение для подъема экономики предприятия в условиях рынка. С помощью операционного анализа определяются резервы, обеспечивается объективная оценка состояния резервов производства и степени их использования. При этом очевидны реальный дефицит или убыток ресурсов, объективная потребность в их увеличении или прирост производства на имеющихся ресурсах. Но главное заключается не в том, чтобы оценить и указать на имеющиеся ошибки, а в том, что на базе операционного анализа разрабатываются пути мобилизации резервов, возможности их ресурсного и финансового обеспечения, т.е. способствовать повышению научной обоснованности принимаемых</p>

	управленческих решений.
66	<p>Характеристика источников информации для проведения анализа</p> <p><b>Ответ:</b>  Основой операционного анализа является система экономической информации, которая является базой для принятия управленческих решений.  В системе экономической информации всегда нужны сведения, подробно, достоверно, оперативно и всесторонне характеризующие ситуацию, требующую управленческого вмешательства.  Информационное обеспечение анализа должно учитывать также такие требования, как целенаправленность информации, актуальность, конкретность, сопоставимость, непрерывность, перспективность, достаточность, аналитичность, достаточная экономичность.  Система информационного обеспечения управленческого анализа должна включать следующие основные виды информации:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- учетные источники информации;</li> <li>- внеучетные источники информации.</li> </ul>
67	<p>Качественные методы стратегического анализа</p> <p><b>Ответ:</b>  Качественные (эвристические) методы – это множество процедур, неподкрепленных объективными моделями, основывающихся на интуиции, опыте специалистов, выводах по аналогии, логики, методах качественного анализа объектов.  К условиям, определяющим необходимость использования эвристических методов можно отнести:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) качественный характер исходной информации, описанной с помощью экономических и социальных параметров;</li> <li>2) отсутствие достоверных сведений по характеристикам объекта;</li> <li>3) отсутствие четкого предметного описания и математической формализации предмета оценки;</li> <li>4) недостаток времени и средств для исследования;</li> <li>5) отсутствие технических средств для аналитического моделирования;</li> <li>6) экстремальность анализируемой ситуации.</li> </ol>
68	<p>Основные методы позиционирования</p> <p><b>Ответ:</b>  Основная идея этой теории позиционирования заключается в существовании стандартных ситуаций и рекомендуемых для них решений. Задача аналитика состоит в выборе позиции, соответствующей объекту анализа по определенным параметрам, и получении стандартного решения, предлагаемого разработчиками метода. При построении типологической схемы можно использовать два параметра, которые могут отражать как простые свойства, так и комплексные. Примером комплексного свойства служит перспективность рынка, характеризующаяся размерами, темпом роста, уровнем удовлетворения потребностей пользователей, конкуренцией, уровнем цен, доходностью и т.д. В данном случае параметры могут иметь как количественную, так и качественную оценку. Позиционирование анализируемого объекта (объектов) на типологической сетке возможно в виде той или иной отметины (точек, окружностей и т.д.).  Практическими приложениями этой теории являются Концепция жизненного цикла, Модель 5 сил конкуренции по М. Портеру, Модель Мак-Кинси 7S, GAP-анализ, SNV-анализ, PIMS-анализ</p>
69	<p>Матричные методы анализа конкурентного преимущества</p> <p><b>Ответ:</b>  Определяющим моментом выбора стратегии является анализ и оценка альтернативных вариантов управленческих решений. Задача оценки заключается в выборе такой стратегии, которая обеспечивала бы максимальную эффективность работы организации в будущем.  Удобным инструментом для сопоставления различных стратегических хозяйственных подразделений являются различные матрицы, разработанные специальными аналитическими агентствами. К ним относятся: модель БКГ, матрица Мак-Кинси, матрица Ансоффа, Метод Абея, Модель Томпсона — Стрикленда</p>
70	<p>Сущность и содержание бенчмаркинга</p> <p><b>Ответ:</b>  Бенчмаркинг представляет собой подход к планированию деятельности компании, предполагающий непрерывный процесс оценки уровня продукции, услуг и методов работы, открывающий, изучающий и оценивающий все лучшее в других организациях с целью использования полученных знаний в работе своей организации. Таким образом, бенчмаркинг — это метод использования чужого опыта, передовых достижений лучших компаний, подразделений собственной компании, отдельных специалистов для повышения эффективности рабо-</p>

	ты, производства, совершенствования бизнес-процессов; основан на анализе конкретных результатов и их использовании в собственной деятельности.
71	<p>Направления стратегического маркетингового анализа</p> <p><b>Ответ:</b></p> <p>Для разработки эффективной стратегии необходимо прогнозирование состояния предприятий и организаций в среднесрочной и долгосрочной перспективе, проведение стратегического маркетингового анализа внешней и внутренней среды, в которой функционирует конкретный бизнес. При этом стратегический анализ выступает начальная точка процесса разработки эффективной стратегии. Его целью является прежде всего консолидация информации о внутренней и внешней среде хозяйствующего субъекта для оценки вариантов при определении стратегических целей. К инструментам стратегического маркетингового анализа можно отнести:</p> <p>Анализ рыночного окружения;  Анализ сильных и слабых позиций внутренней среды;  Анализ конкурентоспособности;  Анализ ценовой и товарной политики</p>
72	<p>Сущность бизнес-процесса</p> <p><b>Ответ:</b></p> <p>Определение бизнес процесса можно разбить на две составляющие: бизнес и процесс. Процесс - некоторая логическая последовательность связанных действий, которые преобразуют вход в результаты или выход. Бизнес процесс - цепь логически связанных, повторяющихся действий, в результате которых используются ресурсы предприятия для переработки объекта с целью достижения определенных измеримых результатов или продукции для удовлетворения внутренних или внешних потребителей.</p> <p>Сущность бизнес процесса - последовательная, целенаправленная совокупность регламентированных видов деятельности, в которой с помощью управляющего воздействия и ресурсов входы процесса преобразуются в выходы, представляющие ценность для потребителя.</p>
73	<p>Структурный анализ бизнес-процессов</p> <p><b>Ответ:</b></p> <p>Существует много различных вариантов классификаций бизнес процессов. Одной из них является структурная классификация: первичные и поддерживающие (вспомогательные) процессы. Из поддерживающих процессов позже были выделены процессы развития.</p> <p>Первичные процессы - основные процессы организации, создающие ценности и пронизывающие всю компанию от поставщика до потребителя.</p> <p>Поддерживающие (вспомогательные) процессы - процессы, которые не создают ценность, а обеспечивают основные процессы.</p> <p>Процессы развития процессы, которые дадут возможность создать цепочку ценностей в основном и вспомогательном процессах на новом уровне показателей.</p>
74	<p>Сущность системы сбалансированных показателей деятельности организации</p> <p><b>Ответ:</b></p> <p>ССП - это активно развивающаяся эффективная методика стратегического управления. ССП преобразовывает стратегию организации в задачи и показатели, систематизированные по четырем основным направлениям, таким как финансы, клиенты, внутренний бизнес-процесс, обучение и повышение квалификации. С помощью системы оценочных критериев она оповещает сотрудников о движущих факторах настоящего и будущего успеха. Название системы отражает то равновесие, которое было сохранено между кратковременными и долгосрочными целями, финансовыми и нефинансовыми показателями, основными и вспомогательными параметрами, а также внешними и внутренними факторами деятельности.</p>
75	<p>Сущность и цель функционально-стоимостного анализа</p> <p><b>Ответ:</b></p> <p>Функционально-стоимостной анализ (ФСА) – систематическое исследование, предусматривающее обнаружение, предупреждение, сокращение или ликвидацию излишних затрат при выполнении различных процессов и процедур, в том числе организационных.</p> <p>ФСА – системное рассмотрение функций совершенствуемых объектов и затрат на получение этих функций. Такой подход к рассмотрению объекта обоснован тем, что потребителя интересуют не объект сам по себе, а его функции, качество выполнения и затраты на приобретение. Основным критерием конкурентоспособности объекта с позиции ФСА является его потребительная стоимость, определяемая соотношением качества объекта и затрат потребителя.</p>
76	<p>Основные понятия и сущность маржинального анализа</p> <p>Маржинальный анализ в широком смысле большинство специалистов рассматривают как операционный анализ, который в качестве своей основной цели ставит оценку эффективности работы организации и выработку рекомендаций по управлению ею.</p>

	<p>В узком смысле маржинальный анализ отождествляют с анализом безубыточности. Ключевым элементом маржинального анализа выступает расчет точки безубыточности, порога рентабельности, запаса прочности и операционного рычага.</p> <p>Основными показателями маржинального анализа являются:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- маржинальная прибыль (сумма покрытия постоянных затрат);</li> <li>- чистая прибыль;</li> <li>- точка безубыточности (такое количество продукции либо объем работ в денежном выражении, при котором предприятие не получает ни прибыли, ни убытков);</li> <li>- запас/недостаток финансовой прочности;</li> <li>- эффект операционного рычага (показатель величины предпринимательского риска).</li> </ul>
77	<p>Перечень управленческих решений на основе маржинального анализа</p> <p><b>Ответ:</b></p> <p>С помощью маржинального анализа могут быть приняты следующие решения:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) определение критической суммы постоянных затрат, переменных затрат на единицу продукции и критической цены реализации;</li> <li>2) обоснование решения об увеличении производственной мощности;</li> <li>3) выбор варианта технологии производства;</li> <li>4) выбор варианта машин и оборудования;</li> <li>5) выбор собственного производства или закупки изделий со стороны;</li> <li>6) решения, связанные с расформированием сегмента рынка;</li> <li>7) решения, связанные с ограниченными производственными возможностями;</li> <li>8) специальные решения о ценах реализации и размере прибыли.</li> </ol>
78	<p>Методы оценки потенциальных рисков операционной деятельности</p> <p><b>Ответ:</b></p> <p>Важным приемом маржинального анализа, позволяющим ответить на вопрос как скажется на рисках предпринимательской деятельности изменение тех или иных хозяйственных условий, является расчет операционного рычага (Op).</p> <p>Операционный рычаг (производственный леввередж) – это механизм управления прибылью предприятия, основанный на оптимизации соотношения постоянных и переменных затрат. С его помощью можно прогнозировать изменение прибыли предприятия в зависимости от изменения объема продаж. Чем выше операционный рычаг, тем больше риск. Повышение риска в свою очередь означает возможность получения предприятием дополнительной прибыли. Операционный рычаг показывает, насколько % изменится прибыль при изменении выручки на 1 %.</p> <p>Сокращение рисков предпринимательской деятельности может показать динамика запаса финансовой прочности (показателя, характеризующего возможность снижения продаж до начала получения предприятием убытков).</p> <p>ЗФП – это величина, показывающая превышение фактической выручки от реализации продукции над пороговой, обеспечивающей безубыточность реализации.</p>
79	<p>Сущность SWOT-анализа</p> <p><b>Ответ:</b></p> <p>SWOT-анализ предполагает возможность оценки фактического положения и стратегических перспектив компании, получаемых в результате изучения сильных и слабых сторон компании, ее рыночных возможностей и факторов риска. SWOT-анализ имеет управленческую и стратегическую ценность, если связывает воедино факторы внутренней и внешней среды и сообщает, какие ресурсы и возможности понадобятся компании в будущем.</p> <p>Целью SWOT-анализа является определение всех сильных и слабых сторон организации, которые рассматриваются как внутренние факторы, а также изучение внешних факторов, каковыми являются рыночные возможности и угрозы, для получения четкого представления основных направлений развития предприятия. На основе такого исследования организация должна максимально использовать свои сильные стороны, попытаться преодолеть слабости, воспользоваться благоприятными возможностями и защититься от потенциальных угроз.</p>
80	<p>Сущность PEST-анализа</p> <p><b>Ответ:</b></p> <p>PEST-анализ используется для выявления и анализа ключевых факторов влияния внешней бизнес-среды. Он может быть полезен для любой организации, которой необходимо оценить текущие и будущие рынки. PEST-анализ используют при подготовке бизнес-плана, стратегического и маркетингового плана организации, а также при разработке новых продуктов, освоении новых рынков и т. п. Идея этого инструмента состоит в том, чтобы проанализировать внешнюю среду с разных точек зрения и предоставить полную оценку при рассмотрении определенной идеи или плана, обеспечивая понимание того, является ли проект лучше, чем его альтернативы, и может ли он реагировать на изменения более эффективно.</p>



	Понимание внешних условий помогает минимизировать угрозы, при максимальном использовании существующих возможностей.
81	<p>Возможности использования системного анализа для принятия управленческих решений</p> <p><b>Ответ:</b></p> <p>Системный анализ – это особый научный подход, объединяющий совокупность определенных научных методов и практических приемов решения разнообразных проблем, возникающих во всех сферах целенаправленной деятельности общества, на основе системного подхода и представления объекта исследования в виде системы. Системный анализ позволяет выявить общие тенденции и критерии с целью разработки управленческих решений и соответствующих мероприятий для решения проблем. Для руководителя данные, выявленные по результатам системного анализа, имеют определенную ценность - такая информация позволяет понять целесообразность создания либо совершенствования компании, выбрать наиболее эффективные методы для ее успешного функционирования.</p>

#### **4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Процедуры оценивания в ходе изучения дисциплины знаний, умений и навыков, характеризующих этапы формирования компетенций, регламентируются положениями:

П ВГУИТ 2.4.03 Положение о курсовых, экзаменах и зачетах

П ВГУИТ 4.1.02 Положение о рейтинговой оценке текущей успеваемости

Стратегический и операционный анализ [Электронный ресурс]: Задания и методические указания для самостоятельной работы обучающихся / Воронеж. гос. ун-т инж. технол. ; сост. И. А. Давыденко, О.Ю. Коломыцева. – Воронеж: ВГУИТ, 2021. – 17 с. URL: <https://education.vsu.ru>

Стратегический и операционный анализ [Электронный ресурс]: методические указания и задания к практическим работам / Воронеж. гос. ун-т инж. технол. ; сост. И. А. Давыденко, О.Ю. Коломыцева. – Воронеж: ВГУИТ, 2021. – 32 с. URL: <https://education.vsu.ru>

Для оценки знаний, умений, навыков обучающихся по дисциплине применяется рейтинговая система. Итоговая оценка по дисциплине определяется на основании определения среднеарифметического значения баллов по каждому заданию.

**5. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания для каждого результата обучения по дисциплине**

Результаты обучения по этапам формирования компетенций	Предмет оценки (продукт или процесс)	Показатель оценивания	Критерии оценивания сформированности компетенций	Шкала оценки	
				Академическая оценка или баллы	Уровень освоения компетенции
<b>ПКв-2 – способен проводить анализ социально-экономических показателей</b>					
<b>Знает</b>	Сущность и содержание стратегического и операционного анализа; методы и приемы проведения экономических расчетов на основе финансовой, бухгалтерской и иной информации, содержащейся в отчетности предприятий; направления использования полученных результатов при принятии управленческих решений	Результаты текущего тестирования	Обучающимся даны правильные ответы менее чем на 59,99 % всех тестовых вопросов	Неудовлетворительно	Не освоена / недостаточный
			Обучающимся даны правильные ответы на 60-74,99% всех тестовых вопросов	Удовлетворительно	Освоена / базовый
			Обучающимся даны правильные ответы на 75-84,99% всех тестовых вопросов	Хорошо	Освоена / повышенный
			Обучающимся даны правильные ответы на 85-100% всех тестовых вопросов	Отлично	Освоена / повышенный
		Собеседование (зачет)	Обучающийся обладает частичными и разрозненными знаниями, только некоторые из которых может связывать между собой	Не зачтено	Не освоена / недостаточный
			Обучающийся обладает набором знаний, достаточным для системного взгляда на изучаемый объект	Зачтено	Освоена / повышенный
<b>Умеет</b>	Анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую информацию, содержащуюся в отчетности организации, применять методы, приемы и способы стратегического и операционного анализа, использовать полученные сведения для принятия управленческих решений	Решение задач на практических занятиях	Обучающийся не владеет умениями выполнения заданий; не демонстрирует умений, предусмотренных планируемыми результатами обучения	Неудовлетворительно	Не освоена / недостаточный
			Обучающийся испытывает затруднения при выполнении заданий по алгоритму; демонстрирует минимальный набор умений, предусмотренных планируемыми результатами обучения	Удовлетворительно	Освоена / базовый
			Обучающийся выполняет задания с использованием алгоритма решения, при выполнении допускает незначительные ошибки и неточности, формулирует выводы; демонстрирует умения, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Хорошо	Освоена / повышенный
			Обучающийся выполняет задания, формируя алгоритм решения, при выполнении не допускает ошибок и неточностей, формулирует выводы; демонстрирует умения,	Отлично	Освоена / повышенный

			предусмотренные планируемыми результатами обучения		
<b>Владеет</b>	Выбор и применение статистических, экономико-математических методов и маркетингового исследования количественных и качественных показателей деятельности организации, инструментарием стратегического и операционного анализа, навыками определения тенденций развития организации и формирования аналитических отчетов	Расчетно-практическая работа	Обучающийся не может (не умеет) записать алгоритм выполнения работы, не может выбрать методику для проведения расчетов, не представляет результаты работы в виде аналитического отчета; не демонстрирует навыки, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Неудовлетворительно	Не освоена / недостаточный
			Запись алгоритма решения РПР у обучающегося вызывает затруднения (алгоритм решения записан с ошибками), представляет результаты работы в виде аналитического отчета, в котором допускает неверное оформление; демонстрирует минимальный набор навыков, предусмотренных планируемыми результатами обучения	Удовлетворительно	Освоена / базовый
			Обучающийся решает РПР, используя верный алгоритм решения, при решении допускает незначительные ошибки, представляет результаты работы в виде правильно оформленного аналитического отчета; демонстрирует навыки, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Хорошо	Освоена / повышенный
			Обучающийся решает РПР, используя верный алгоритм решения, при решении не допускает ошибок, представляет результаты работы в виде правильно оформленного аналитического отчета; демонстрирует навыки, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Отлично	Освоена / повышенный