

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

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

(наименование дисциплины)

Направление подготовки

38.03.01 Экономика

(код и наименование направления подготовки)

Направленность (профиль) подготовки

Технологии бухгалтерского учета и отчетности

(наименование направленности (профиля) подготовки)

Квалификация выпускника

бакалавр

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

## 1. Цели и задачи дисциплины

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

01 Образование и наука (в сферах: общего, среднего профессионального, дополнительного профессионального образования; научных исследований)

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 расчетно-экономического типа.

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 экономический анализ деятельности организации	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	Знает: сущность и содержание управленческого анализа; методы и приемы проведения экономических расчетов на основе финансовой, бухгалтерской и иной информации, содержащейся в отчетности предприятий; методы оценки потенциальных рисков; направления использования полученных результатов при принятии управленческих решений
	Умеет: анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую информацию, содержащуюся в отчетности организации; применять методы, приемы и способы управленческого анализа; использовать полученные сведения для принятия управленческих решений
	Владеет: выбор и применение статистических, экономико-математических методов исследования количественных и качественных показателей деятельности организации; инструментарием управленческого анализа; навыками определения тенденций развития организации

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

Дисциплина относится к факультативным дисциплинам и является необязательной к изучению.

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

Дисциплина является предшествующей для изучения: Экономический анализ, Производственная практика.

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

Общая трудоемкость дисциплины (модуля) составляет 3 зачетные единицы.

Виды учебной работы	Всего ак. ч.	Распределение трудоемкости по семестрам, ак. ч
		5 семестр
Общая трудоемкость дисциплины (модуля)	<b>108</b>	<b>108</b>
<b>Контактная работа</b> в т. ч. Аудиторные занятия:	<b>45,85</b>	<b>45,85</b>
Лекции	15	15
<i>в том числе в форме практической подготовки</i>	-	-
Практические занятия	30	30
<i>в том числе в форме практической подготовки</i>	30	30
Консультации текущие	0,75	0,75
<b>Вид аттестации (зачет)</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>
<b>Самостоятельная работа:</b>	<b>62,15</b>	<b>62,15</b>
Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	42,15	42,15
Подготовка к практическим занятиям	10	10
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	Организационно-методические положения управленческого анализа	Сущность и содержание управленческого анализа организации. Аналитический инструментарий и информационное обеспечение управленческого анализа. Формирование системы показателей на основе финансовой, бухгалтерской и иной информации, содержащейся в отчетности предприятия. Количественные и эвристические методы управленческого анализа.	36,15

2	Практика проведения аналитических управленческих процедур	Анализ товарной политики и управление ассортиментом продукции. Анализ формирования ценовой политики. Оценка операционной устойчивости и деловой активности организации. СVP-анализ деятельности организации и принятие оптимальных управленческих решений на основе полученных результатов. Методы оценки потенциальных рисков.	71
<i>Консультации текущие</i>			0,75
<i>Зачет</i>			0,1

## 5.2 Разделы дисциплины и виды занятий

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Лекции, ак. ч	Практические/лабораторные занятия, ак. ч	СРО, ак. ч
1	Организационно-методические положения управленческого анализа	4	8	24,15
2	Практика проведения аналитических управленческих процедур	11	22	38
<i>Консультации текущие</i>			0,75	
<i>Зачет</i>			0,1	

### 5.2.1 Лекции

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Тематика лекционных занятий	Трудоемкость, ак. ч
1	Организационно-методические положения управленческого анализа	Основные понятия, цели и задачи управленческого анализа	1
		Аналитический инструментарий и информационное обеспечение управленческого анализа	1
		Формирование системы показателей на основе финансовой, бухгалтерской и иной информации, содержащейся в отчетности предприятия	1
		Количественные и эвристические методы управленческого анализа	1
2	Практика проведения аналитических управленческих процедур	Анализ товарной политики и управление ассортиментом продукции	2
		Анализ формирования ценовой политики организации	2
		Оценка операционной устойчивости и деловой активности организации	2
		СVP-анализ деятельности организации и принятие оптимальных управленческих решений на основе полученных результатов	3
		Методы оценки потенциальных рисков	2

### 5.2.2 Практические занятия (семинары)

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Тематика практических занятий (семинаров)	Трудоемкость, ак. ч
1	Организационно-методические положения управленческого анализа	Формирование системы информационного обеспечения управленческого анализа на основе бухгалтерской (финансовой) и иной отчетности организации	2
		Количественные методы управленческого анализа: максимизация прибыли организации	2
		Эвристические методы управленческого анализа: ранжирование, экспертные оценки, ситуационное моделирование	4
2	Практика проведения	Формирование оптимального ассортиментного порт-	4

аналитических управ- ленческих процедур	феля организации	
	Управление запасами товарно-материальных ценно- стей	4
	Анализ методов оптимального ценообразования	2
	Операционная пирамида устойчивости организации	2
	Комплексный анализ деловой активности организа- ции	2
	СVP-анализ деятельности организации и принятие управленческих решений на основе полученных ре- зультатов	6
	Методы оценки предпринимательских рисков	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	Организационно-методические положения управленческого анализа	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	20,15
		Подготовка к практическим занятиям	4
2	Практика проведения аналитических управленческих процедур	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	22
		Подготовка к практическим занятиям	6
		Расчетно-практическая работа	10

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

Для освоения дисциплины обучающийся может использовать:

### 6.1 Основная литература

1. Никифорова, Н. А. Управленческий анализ : учебник для вузов 9гриф УМО ВО) / Н. А. Никифорова. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 430 с. <https://urait.ru/bcode/535712>

2. Ломовцев, Д. А. Управленческий анализ : учебное пособие / Д. А. Ломовцев. – Тула : ТГПУ, 2018. – 122 с. <https://e.lanbook.com/book/118749>

### 6.2 Дополнительная литература

1. Трубицына, Н. С. Управленческий анализ в отраслях : учебное пособие / Н. С. Трубицына. — Елец : ЕГУ им. И.А. Бунина, 2022. — 86 с. <https://e.lanbook.com/book/393383>

2. Ерыгина, Л. В. Управленческий анализ в машиностроительной отрасли : учебное пособие / Л. В. Ерыгина. – Красноярск : СибГУ им. академика М. Ф. Решетнёва, 2020. – 84 с. <https://e.lanbook.com/book/165882>

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

Управленческий анализ: методические указания и задания к самостоятельной работе обучающихся для студентов, обучающихся по направлению 38.03.01 - «Экономика», очной и заочной формы обучения / И.А. Давыденко – 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
Научная электронная библиотека	<a href="http://www.elibrary.ru/defaulttx.asp?">http://www.elibrary.ru/defaulttx.asp?</a>
Образовательная платформа «Юрайт»	<a href="https://urait.ru/">https://urait.ru/</a>
ЭБС «Лань»	<a href="https://e.lanbook.com/">https://e.lanbook.com/</a>
АИБС «МегаПро»	<a href="https://biblos.vsu.ru/MegaPro/Web">https://biblos.vsu.ru/MegaPro/Web</a>
Сайт Министерства науки и высшего образования РФ	<a href="http://minobrnauki.gov.ru">http://minobrnauki.gov.ru</a>
Электронная информационно-образовательная среда ФГБОУ ВО «ВГУИТ»	<a href="http://education.vsu.ru">http://education.vsu.ru</a>
Портал открытого on-line образования	<a href="https://npoed.ru/">https://npoed.ru/</a>

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

При изучении дисциплины используется программное обеспечение, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы: ЭИОС университета, в том числе на базе программной платформы «Среда электронного обучения ЗКЛ», автоматизированная информационная база «Интернет-тренажеры», «Интернет-экзамен» и пр. (указать средства, необходимы для реализации дисциплины).

При освоении дисциплины используется лицензионное и открытое программное обеспечение – н-р, 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 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 3 зачетные единицы

Виды учебной работы	Всего ак. ч.	Распределение трудоемкости по семестрам, ак. ч
		5 семестр
Общая трудоемкость дисциплины (модуля)	<b>108</b>	<b>108</b>
<b>Контактная работа</b> в т. ч. Аудиторные занятия:	<b>45,85</b>	<b>45,85</b>
Лекции	15	15
<i>в том числе в форме практической подготовки</i>	-	-
Практические занятия	30	30
<i>в том числе в форме практической подготовки</i>	30	30
Консультации текущие	0,75	0,75
<b>Вид аттестации (зачет)</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>
<b>Самостоятельная работа:</b>	<b>62,15</b>	<b>62,15</b>
Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	42,15	42,15
Подготовка к практическим занятиям	10	10
Расчетно-практическая работа	10	10

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ  
ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

по дисциплине

**УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ 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 экономический анализ деятельности организации	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	Знает: сущность и содержание управленческого анализа; методы и приемы проведения экономических расчетов на основе финансовой, бухгалтерской и иной информации, содержащейся в отчетности предприятий; методы оценки потенциальных рисков; направления использования полученных результатов при принятии управленческих решений
	Умеет: анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую информацию, содержащуюся в отчетности организации; применять методы, приемы и способы управленческого анализа; использовать полученные сведения для принятия управленческих решений
	Владеет: выбор и применение статистических, экономико-математических методов исследования количественных и качественных показателей деятельности организации; инструментарием управленческого анализа; навыками определения тенденций развития организации

## 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	Организационно-методические положения управленческого анализа	ПКв-2	Банк тестовых заданий	1-7, 16-20, 23-26, 32-33, 37-38	Компьютерное тестирование (процентная шкала)
			Собеседование (вопросы для зачета)	52-62	Проверка преподавателем (оценка в системе «зачтено - не зачтено»)
			Задания для практических занятий		Проверка преподавателем (уровневая шкала)
2	Практика проведения аналитических управленческих процедур	ПКв-2	Банк тестовых заданий	8-15, 21-22, 27-31, 34-36, 39-51	Компьютерное тестирование (процентная шкала)
			Собеседование (вопросы для зачета)	63-71	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 экономический анализ деятельности организации

№ задания	Тестовое задание
	<b>Выбрать один ответ</b>
1	Пользователями управленческого анализа являются: кредиторы <b>менеджеры организации</b> инвесторы другие организации
2	Дайте определение: научный инструментарий - это: методы и методики, применяемые для проведения анализа с целью принятия управленческих решений <b>способы, приемы, средства, используемые в различных комбинациях для достижения поставленных целей анализа</b> множество процедур, неподкрепленных объективными моделями, основывающихся на интуиции, опыте специалистов методы и методики, применяемые для разработки стратегии организации
3	К методам опроса относят: <b>контрольные вопросы</b> мозговой штурм метод синектика банк идей
4	К методам ранжирования относятся следующие способы: <b>парное сравнение</b> дельфийский метод банк идей метод коллективного блокнота
5	Коэффициент конкордации рассчитывается по формуле: $\frac{S}{m^2 \cdot (n^3 - n)}$ $\frac{12 \cdot S}{m^2 \cdot (n^3 - n)}$ $\sqrt{\frac{S}{m \cdot (n^3 - n)}}$ $\frac{12 \cdot S}{m^2 \cdot (n^2 - n)}$
6	Формула расчета бальной оценки каждого показателя по непрерывным шкалам, для показателей стимуляторов: $\frac{n \cdot (x_{ij} - x_j^{\min})}{x_j^{\max} - x_j^{\min}}$

	$n - \frac{n \cdot (x_{ij} - x_j^{\min})}{x_j^{\max} - x_j^{\min}}$ $\sqrt{n \cdot \sum_{j=1}^n (x_{ij} - x_j^{\min})^2}$ $\frac{n \cdot (x_{ij} - x_j^{\min})}{x_j^{\min} - x_j^{\max}}$
7	<p>Метод, в процессе которого происходит выдвижение идеи и осуществляется их критика:</p> <p>метод коллективного блокнота метод синектики <b>метод комиссий и конференций</b> деловая игра</p>
8	<p>Как ведут себя годовые расходы по оформлению заказов, при увеличении размера партии:</p> <p>увеличиваются <b>уменьшаются</b> остаются неизменными могут иметь разнонаправленную динамику</p>
9	<p>Как ведут себя годовые расходы по хранению запасов, при увеличении размера партии:</p> <p><b>растут прямо пропорционально размеру заказа</b> снижаются обратно пропорционально размеру заказа остаются неизменными могут иметь разнонаправленную динамику</p>
10	<p>С целью анализа сбалансированности функционирования предприятия следует проверить выполнение нормативного динамического соотношения, выберите правильный вариант ответа:</p> <p><math>T_o &gt; T_{md} &gt; T_p &gt; T_c</math> <math>T_p &lt; T_{md} &lt; T_o &lt; T_c</math> <b><math>T_p &gt; T_{md} &gt; T_o &gt; T_c</math></b> <math>T_{md} &gt; T_p &gt; T_o &gt; T_c</math></p>
11	<p>Точка безубыточности - это объем реализации, при котором</p> <p>выручка организации больше суммарных затрат выручка организации меньше суммарных затрат <b>выручка организации равна суммарным затратам</b> выручка организации равна постоянным затратам</p>
12	<p>Маржинальный доход – это</p> <p><b>разность между выручкой и переменные затратами</b> разность между выручкой и постоянными затратами разность между выручкой и совокупными затратами разность между выручкой и удельными затратами</p>
13	<p>Порог рентабельности определяется как:</p> <p>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</p>
14	<p>Понятие «точка безубыточности» означает минимальный объем производства, который необходим:</p> <p><b>для покрытия всех затрат, как переменных, так и постоянных</b> для покрытия переменных затрат для покрытия постоянных затрат для покрытия удельных затрат</p>
15	<p>Сила воздействия операционного рычага показывает:</p> <p>запас финансовой прочности требуемый процент роста выручки <b>процент увеличения прибыли при росте выручки на 1 %</b> процент увеличения выручки при росте объемов производства на 1 %</p>
	<b>Выбрать несколько ответов</b>
16	<p>Управленческий анализ позволяет:</p> <p><b>сформировать информационную базу для принятия тактических управленческих решений внутри организации её менеджерам</b></p>

	оценить финансовое состояние и принять решение относительно анализа организации преимущественно внешними пользователями <b>выявить недостатки в деятельности организации и разработать оптимальную стратегию развития</b> определить кредитоспособность и разработать финансовую стратегию развития компании			
17	Выберите признаки управленческого анализа <b>ориентация на внутреннее потребление</b> ориентация на внешнее потребление <b>ретроспективная направленность результатов анализа</b> <b>использование релевантной непубличной информации</b>			
18	К количественным методам управленческого анализа относятся: <b>средние величины</b> <b>относительные и абсолютные величины</b> функциональный анализ парное сравнение			
19	При наборе экспертов следует учитывать следующие требования: <b>обладание специальными знаниями в анализируемой области</b> возраст аналитиков <b>наличие определённого практического и исследовательского опыта</b> наличие заинтересованности в конкретном результате			
20	К правилам этапа генерации метода мозгового штурма относятся: <b>поощрение всех выдвигаемых идей, включая нереальные и фантастические</b> критика всех выдвигаемых идей <b>запрет обоснований выдвигаемых идей</b> выдвижение целостной обоснованной идеи			
21	Какими способами может осуществляться оптимизация запасов ТМЦ: <b>путем построения модели экономически обоснованного размера партий ТМЦ</b> путем проведения анализа жизненного цикла товаров <b>путем проведения ABC-анализа</b> путем проведения CVP-анализа			
22	Определение точки безубыточности 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 структура продукции меняется затраты и выручка от реализации изменяются обратно пропорционально относительно объема производства			
	<b>Сопоставить</b>			
23	Установите соответствие между видами управленческого анализа и его задачами:			
	1	оперативный (текущий) анализ	А	подготовка информации необходимой для разработки стратегии организации
	2	краткосрочный анализ	Б	подготовка информации, необходимой для выработки тактических решений
	3	долгосрочный анализ	В	оперативная оценка изменений состояния объекта исследования с тем чтобы оценить, на сколько фактическое положение дел отличается от запланированного
	<b>Ответ: 1-В; 2-Б; 3-А</b>			
24	Сопоставьте методы и их разновидности			
	1	статистический	А	мозговой штурм
	2	ранжирования	Б	суммы мест
	3	матричный	В	средние величины
	4	п и ково-оценочный	Г	матрица ВКГ
	<b>Ответ: 1-В; 2-Б; 3-Г; 4-А</b>			
25	Сопоставьте виды аналогий и их значения:			
	<b>Этап</b>		<b>Содержание работ</b>	
	1	прямая	А	предлагает представить себя тем объектом, с которым связана проблема, и попытаться рассуждать о «своих» ощущениях и путях решения поставленной задачи
	2	символическая	Б	предлагает ввести в поставленную задачу нереальные средства решения, выполняющие требуемые условия
	3	личностная	В	осуществляет поиск решений, бизнес идей, примеров сходных процессов в других областях знаний с дальнейшей адаптацией к собственной

			задаче
4	фантастическая	Г	при формулировании проблемы пользуются образами сравнения и метафорами, отражающими её суть. Цель анализа - обнаружение в привычном парадокса, неясности, противоречия
<b>Ответ: 1-В; 2-Г; 3-А; 4-Б</b>			
26	Определите необходимое соответствие для оценки методом парных сравнений без учета степени превосходства одного объекта над другим:		
	$C_{ij} = \left\{ \begin{array}{l} \end{array} \right.$	1) 2	а) если $x_i$ одинаковы $x_j$
		2) 1	б) если $x_i$ хуже $x_j$
		3) 0	в) если $x_i$ лучше $x_j$
<b>Ответ: 1-В; 2-А; 3-Б</b>			
27	Установите соответствие методов с их характеристикой:		
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
<b>Ответ: 1-В; 2-Б; 3-Г; 4-А</b>			
28	Установите соответствие категорий товаров с их характеристикой:		
1	X	А	продукция при высоком товарообороте отличается низкой прогнозируемостью товара
2	Y	Б	продукция при достаточно высоком товарообороте имеет не достаточно стабильный объем продаж
3	Z	В	продукция имеет высокий товарооборот и стабильность продаж
<b>Ответ: 1-В; 2-Б; 3-А</b>			
<b>Расположить в правильном порядке</b>			
29	Расположите в правильном порядке этапы АВС-анализа:		
	1	выбор объекта анализа	
	2	определение параметра, по которому будет проводиться анализ объекта	
	3	составление рейтингового списка объектов по убыванию значимости параметра	
	4	определение групп А В и С	
30	Расположите в правильном порядке этапы XYZ-анализа:		
	1	выбор объекта анализа и определение параметра, по которому будет проводиться анализ объекта	
	2	определение периода и их количества для проведения анализа	
	3	определение коэффициента вариации для каждого объекта анализа	
	4	группировка объектов анализа в соответствии с возрастанием коэффициента вариации параметров и определение групп XYZ	
31	Расположите в правильном порядке этапы анализа методом операционной пирамиды:		
	1	определение перечня и значений показателей для проведения оценки	
	2	оценка степень интенсификации деловой активности, затратоемкость получения первичных доходов и доходность деятельности	
	3	количественное измерение влияние факторов и определение резервов повышения сбалансированности функционирования организации	
	4	построение трехкомпонентной условной модели сбалансированности функционирования организации	
<b>Вставить пропущенное слово или число</b>			
32	Какой коэффициент позволяет оценить степень согласованности мнений участников при проведении экспертной оценки _____ . Ответ ввести с маленькой буквы. <b>Ответ: конкордации</b>		
33	_____ - это метод имитационного моделирования сложных процессов в различных ситуациях, путём совершения деятельности по заданным правилам группы людей. Ответ ввести с маленькой буквы. <b>Ответ: деловые игры</b>		
34	_____ - показатель, характеризующий объем реализации продукции, при котором выручка равна совокупным расходам. Ответ ввести с маленькой буквы. <b>Ответ: точка безубыточности</b>		
35	_____ - величина, показывающая превышение фактической выручки от реализации продукции над пороговой, обеспечивающей безубыточность реализации. Ответ		

	<p>ввести с маленькой буквы.  <b>Ответ: запас финансовой прочности</b></p>																																																								
36	<p>_____ - это механизм управления прибылью предприятия, основанный на оптимизации соотношения постоянных и переменных затрат. Ответ ввести с маленькой буквы.  <b>Ответ: операционный рычаг</b></p>																																																								
<b>Задачи на 1-2 действия</b>																																																									
37	<p>По результатам анализа молочной продукции методом балльных оценок были выявлены следующие значения критериев:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Объекты анализа</th> <th colspan="3">Оценки экспертов</th> <th rowspan="2">Групповая оценка</th> </tr> <tr> <th>1 эксперт</th> <th>2 эксперт</th> <th>3 эксперт</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>А</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>4</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Б</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td></td> </tr> <tr> <td>В</td> <td>5</td> <td>4</td> <td>5</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>Ранжируйте объекты анализа от наилучшего к худшему в целях принятия оптимальных управленческих решений  <b>Решение:</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Объекты анализа</th> <th colspan="3">Оценки экспертов</th> <th rowspan="2">Групповая оценка</th> </tr> <tr> <th>1 эксперт</th> <th>2 эксперт</th> <th>3 эксперт</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>А</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>4</td> <td>13/3=4,33</td> </tr> <tr> <td>Б</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>12/3=4</td> </tr> <tr> <td>В</td> <td>5</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>14/3=4,66</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>Ответ: В&gt;А&gt;Б</b></p>	Объекты анализа	Оценки экспертов			Групповая оценка	1 эксперт	2 эксперт	3 эксперт	А	4	5	4		Б	3	4	5		В	5	4	5		Объекты анализа	Оценки экспертов			Групповая оценка	1 эксперт	2 эксперт	3 эксперт	А	4	5	4	13/3=4,33	Б	3	4	5	12/3=4	В	5	4	5	14/3=4,66										
Объекты анализа	Оценки экспертов			Групповая оценка																																																					
	1 эксперт	2 эксперт	3 эксперт																																																						
А	4	5	4																																																						
Б	3	4	5																																																						
В	5	4	5																																																						
Объекты анализа	Оценки экспертов			Групповая оценка																																																					
	1 эксперт	2 эксперт	3 эксперт																																																						
А	4	5	4	13/3=4,33																																																					
Б	3	4	5	12/3=4																																																					
В	5	4	5	14/3=4,66																																																					
38	<p>По результатам анализа методом суммы мест, значения критериев следующие:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Объекты анализа</th> <th colspan="3">показатели</th> <th rowspan="2">Сумма рангов</th> </tr> <tr> <th>цена</th> <th>качество</th> <th>спрос</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>А</td> <td>2</td> <td>2</td> <td>1</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Б</td> <td>1</td> <td>3</td> <td>2</td> <td></td> </tr> <tr> <td>В</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>3</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Г</td> <td>4</td> <td>1</td> <td>4</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>Ранжируйте объекты анализа от наилучшего к худшему в целях принятия оптимальных управленческих решений  <b>Решение:</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Объекты анализа</th> <th colspan="3">показатели</th> <th rowspan="2">Сумма рангов</th> </tr> <tr> <th>цена</th> <th>качество</th> <th>спрос</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>А</td> <td>2</td> <td></td> <td>1</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Б</td> <td>1</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>В</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>Г</td> <td>4</td> <td>1</td> <td>4</td> <td>9</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>Ответ: А&gt;Б&gt;Г&gt;В</b></p>	Объекты анализа	показатели			Сумма рангов	цена	качество	спрос	А	2	2	1		Б	1	3	2		В	3	4	3		Г	4	1	4		Объекты анализа	показатели			Сумма рангов	цена	качество	спрос	А	2		1	5	Б	1	3	2	6	В	3	4	3	10	Г	4	1	4	9
Объекты анализа	показатели			Сумма рангов																																																					
	цена	качество	спрос																																																						
А	2	2	1																																																						
Б	1	3	2																																																						
В	3	4	3																																																						
Г	4	1	4																																																						
Объекты анализа	показатели			Сумма рангов																																																					
	цена	качество	спрос																																																						
А	2		1	5																																																					
Б	1	3	2	6																																																					
В	3	4	3	10																																																					
Г	4	1	4	9																																																					
39	<p>В целях принятия оптимальных управленческих решений рассчитайте оптимальный размер заказа, если затраты по оформлению одного заказа 1500 р., годовой объем реализации товара - 6400 ед., закупочная цена одной единицы товара 65,8 р., затраты по хранению составляют 5 % закупочной цены товара. Ответ округлите до целого числа и введите без указания единиц измерения.  <b>Решение:</b>  <math>S_h = 65,8 * 0,05 = 3,29</math>  <math>q_{opt} = \sqrt{(2 * 1500 * 6400 / 3,29)} = 2415,75 \text{ ед.}</math>  <b>Ответ: 2416</b></p>																																																								
40	<p>В целях принятия оптимальных управленческих решений рассчитайте чему равен маржинальный доход, если объем продаж равен 1500 ед. Цена изделия - 100 р., постоянные затраты - 84000 р. Переменные затраты на единицу - 40 р. Ответ введите без указания единиц измерения.  <b>Решение:</b>  <math>МД = 1500 * (100 - 40) = 90000 \text{ р.}</math>  <b>Ответ: 90000</b></p>																																																								
41	<p>Объем производства продукции - 4000 тыс. р., переменные затраты - 2400 тыс. р., постоянные затраты - 800 тыс. р. С целью принятия оптимальных управленческих решений определите критический объем производства в стоимостном выражении. Ответ введите без указания единиц измерения.  <b>Решение:</b>  <math>МД_{уд} = (4000 - 2400) / 4000 = 0,4 \text{ тыс. р.}</math>  <math>ВР_{тб} = 800 / 0,4 = 2000 \text{ тыс. р.}</math>  <b>Ответ: 2000</b></p>																																																								

42	<p>В целях принятия оптимальных управленческих решений определите запас финансовой прочности организации в натуральных единицах, если фактически выпуск составляет 20 ед., цена одного изделия - 160 ден. ед., удельные переменные затраты - 60 ден. ед., постоянные затраты периода - 1000 ден. ед. Ответ введите без указания единиц измерения.</p> <p><b>Решение:</b>  <math>T_6 = 1000 / (160 - 60) = 10</math> ед.  <math>ЗФП = 20 - 10 = 10</math> ед.</p> <p><b>Ответ: 10</b></p>																																																							
<b>Выполнить ситуационное задание</b>																																																								
	<p><b>Кейс задание</b>  Имеются следующие данные о продажах продукции за 1 квартал отчетного периода</p> <table border="1" data-bbox="320 495 1520 869"> <thead> <tr> <th>Наименование продукции</th> <th>Объем продаж за январь</th> <th>Объем продаж за февраль</th> <th>Объем продаж за март</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Продукция 1</td><td>76 386</td><td>93 454</td><td>97 262</td></tr> <tr><td>Продукция 2</td><td>40 666</td><td>53 960</td><td>68 855</td></tr> <tr><td>Продукция 3</td><td>20 662</td><td>21 614</td><td>60 892</td></tr> <tr><td>Продукция 4</td><td>93 630</td><td>79 715</td><td>123 497</td></tr> <tr><td>Продукция 5</td><td>232 124</td><td>246 134</td><td>288 476</td></tr> <tr><td>Продукция 6</td><td>58 170</td><td>52 785</td><td>63 288</td></tr> <tr><td>Продукция 7</td><td>132 032</td><td>96 026</td><td>181 301</td></tr> <tr><td>Продукция 8</td><td>112 54</td><td>110 606</td><td>119 780</td></tr> <tr><td>Продукция 9</td><td>32 964</td><td>66 624</td><td>61 495</td></tr> <tr><td>Продукция 10</td><td>104 726</td><td>110 390</td><td>110 983</td></tr> <tr><td>ВСЕГО</td><td>903 905</td><td>931 309</td><td>1 175 831</td></tr> </tbody> </table>	Наименование продукции	Объем продаж за январь	Объем продаж за февраль	Объем продаж за март	Продукция 1	76 386	93 454	97 262	Продукция 2	40 666	53 960	68 855	Продукция 3	20 662	21 614	60 892	Продукция 4	93 630	79 715	123 497	Продукция 5	232 124	246 134	288 476	Продукция 6	58 170	52 785	63 288	Продукция 7	132 032	96 026	181 301	Продукция 8	112 54	110 606	119 780	Продукция 9	32 964	66 624	61 495	Продукция 10	104 726	110 390	110 983	ВСЕГО	903 905	931 309	1 175 831							
Наименование продукции	Объем продаж за январь	Объем продаж за февраль	Объем продаж за март																																																					
Продукция 1	76 386	93 454	97 262																																																					
Продукция 2	40 666	53 960	68 855																																																					
Продукция 3	20 662	21 614	60 892																																																					
Продукция 4	93 630	79 715	123 497																																																					
Продукция 5	232 124	246 134	288 476																																																					
Продукция 6	58 170	52 785	63 288																																																					
Продукция 7	132 032	96 026	181 301																																																					
Продукция 8	112 54	110 606	119 780																																																					
Продукция 9	32 964	66 624	61 495																																																					
Продукция 10	104 726	110 390	110 983																																																					
ВСЕГО	903 905	931 309	1 175 831																																																					
43	<p>В целях принятия оптимальных управленческих решений, используя метод ABC-анализа, определите и перечислите номера продукции, относящейся к группе А. Ответы введите через запятую без пробелов.</p> <p><b>Решение:</b></p> <table border="1" data-bbox="320 992 1520 1406"> <thead> <tr> <th>Наименование продукции</th> <th>ИТОГО за 1 квартал</th> <th>Доля в обороте, %</th> <th>Доля в обороте с накопительным итогом, %</th> <th>ABC группа</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Продукция 5</td><td>766 735</td><td>25,5%</td><td>25,5%</td><td>А</td></tr> <tr><td>Продукция 7</td><td>409 360</td><td>13,6</td><td>39,1%</td><td>А</td></tr> <tr><td>Продукция 8</td><td>342 931</td><td>11,4%</td><td>50,4%</td><td>А</td></tr> <tr><td>Продукция 10</td><td>326 099</td><td>10,8%</td><td>61,3%</td><td>В</td></tr> <tr><td>Продукция 4</td><td>296 842</td><td>9,9%</td><td>71,1%</td><td>В</td></tr> <tr><td>Продукция 1</td><td>267 102</td><td>8,9%</td><td>80,0%</td><td>В</td></tr> <tr><td>Продукция 6</td><td>174 243</td><td>5,8%</td><td>85,8%</td><td>С</td></tr> <tr><td>Продукция 2</td><td>163 481</td><td>5,4%</td><td>91,2%</td><td>С</td></tr> <tr><td>Продукция 9</td><td>161 083</td><td>5,3%</td><td>96,6%</td><td>С</td></tr> <tr><td>Продукция 3</td><td>10 168</td><td>3,4%</td><td>100,0%</td><td>С</td></tr> </tbody> </table> <p><b>Ответ: 5,7,8</b></p>	Наименование продукции	ИТОГО за 1 квартал	Доля в обороте, %	Доля в обороте с накопительным итогом, %	ABC группа	Продукция 5	766 735	25,5%	25,5%	А	Продукция 7	409 360	13,6	39,1%	А	Продукция 8	342 931	11,4%	50,4%	А	Продукция 10	326 099	10,8%	61,3%	В	Продукция 4	296 842	9,9%	71,1%	В	Продукция 1	267 102	8,9%	80,0%	В	Продукция 6	174 243	5,8%	85,8%	С	Продукция 2	163 481	5,4%	91,2%	С	Продукция 9	161 083	5,3%	96,6%	С	Продукция 3	10 168	3,4%	100,0%	С
Наименование продукции	ИТОГО за 1 квартал	Доля в обороте, %	Доля в обороте с накопительным итогом, %	ABC группа																																																				
Продукция 5	766 735	25,5%	25,5%	А																																																				
Продукция 7	409 360	13,6	39,1%	А																																																				
Продукция 8	342 931	11,4%	50,4%	А																																																				
Продукция 10	326 099	10,8%	61,3%	В																																																				
Продукция 4	296 842	9,9%	71,1%	В																																																				
Продукция 1	267 102	8,9%	80,0%	В																																																				
Продукция 6	174 243	5,8%	85,8%	С																																																				
Продукция 2	163 481	5,4%	91,2%	С																																																				
Продукция 9	161 083	5,3%	96,6%	С																																																				
Продукция 3	10 168	3,4%	100,0%	С																																																				
44	<p>В целях принятия оптимальных управленческих решений, используя метод ABC-анализа, определите и перечислите номера продукции, относящейся к группе В. Ответы введите через запятую без пробелов.</p> <p><b>Решение:</b></p> <table border="1" data-bbox="320 1552 1520 1966"> <thead> <tr> <th>Наименование продукции</th> <th>ИТОГО за 1 квартал</th> <th>Доля в обороте, %</th> <th>Доля в обороте с накопительным итогом, %</th> <th>ABC группа</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Продукция 5</td><td>766 735</td><td>25,5%</td><td>25,5%</td><td>А</td></tr> <tr><td>Продукция 7</td><td>409 360</td><td>13,6%</td><td>39,1%</td><td>А</td></tr> <tr><td>Продукция 8</td><td>342 931</td><td>11,4%</td><td>50,4%</td><td>А</td></tr> <tr><td>Продукция 10</td><td>326 099</td><td>10,8%</td><td>61,3%</td><td>В</td></tr> <tr><td>Продукция 4</td><td>296 842</td><td>9%</td><td>71,1%</td><td>В</td></tr> <tr><td>Продукция 1</td><td>267 102</td><td>8,9%</td><td>80,0%</td><td>В</td></tr> <tr><td>Продукция 6</td><td>174 243</td><td>5,8%</td><td>85,8%</td><td>С</td></tr> <tr><td>Продукция 2</td><td>163 481</td><td>5,4%</td><td>91,2%</td><td>С</td></tr> <tr><td>Продукция 9</td><td>161 083</td><td>5,3%</td><td>96,6%</td><td>С</td></tr> <tr><td>Продукция 3</td><td>103 168</td><td>3,4%</td><td>100,0%</td><td>С</td></tr> </tbody> </table> <p><b>Ответ: 10,4,1</b></p>	Наименование продукции	ИТОГО за 1 квартал	Доля в обороте, %	Доля в обороте с накопительным итогом, %	ABC группа	Продукция 5	766 735	25,5%	25,5%	А	Продукция 7	409 360	13,6%	39,1%	А	Продукция 8	342 931	11,4%	50,4%	А	Продукция 10	326 099	10,8%	61,3%	В	Продукция 4	296 842	9%	71,1%	В	Продукция 1	267 102	8,9%	80,0%	В	Продукция 6	174 243	5,8%	85,8%	С	Продукция 2	163 481	5,4%	91,2%	С	Продукция 9	161 083	5,3%	96,6%	С	Продукция 3	103 168	3,4%	100,0%	С
Наименование продукции	ИТОГО за 1 квартал	Доля в обороте, %	Доля в обороте с накопительным итогом, %	ABC группа																																																				
Продукция 5	766 735	25,5%	25,5%	А																																																				
Продукция 7	409 360	13,6%	39,1%	А																																																				
Продукция 8	342 931	11,4%	50,4%	А																																																				
Продукция 10	326 099	10,8%	61,3%	В																																																				
Продукция 4	296 842	9%	71,1%	В																																																				
Продукция 1	267 102	8,9%	80,0%	В																																																				
Продукция 6	174 243	5,8%	85,8%	С																																																				
Продукция 2	163 481	5,4%	91,2%	С																																																				
Продукция 9	161 083	5,3%	96,6%	С																																																				
Продукция 3	103 168	3,4%	100,0%	С																																																				
45	<p>В целях принятия оптимальных управленческих решений, используя метод ABC-анализа, определите и перечислите номера продукции, относящейся к группе С. Ответы введите через</p>																																																							

запятую без пробелов.

**Решение:**

Наименование продукции	ИТОГО за 1 квартал	Доля в обороте, %	Доля в обороте с накопительным итогом, %	ABC группа
Продукция 5	766 735	25,5%	25,5%	A
Продукция 7	409 360	13,6%	39,1%	A
Продукция 8	342 931	11,4%	50,4%	A
Продукция 10	326 099	10,8%	61,3%	B
Продукция 4	296 842	9,9%	71,1%	B
Продукция 1	267 102	8,9%	80,0%	B
Продукция 6	174 243	5,8%	85,8%	C
Продукция 2	163 481	5,4%	91,2%	C
Продукция 9	161 083	5,3%	96,6%	C
Продукция 3	103 168	3,4%	100,0%	C

**Ответ: 6,2,9,3**

46

В целях принятия оптимальных управленческих решений, используя метод XYZ-анализа, определите и перечислите номера продукции, относящейся к группе X. Ответы введите через запятую без пробелов.

**Решение:**

№ продукции	Наименование продукции	ИТОГО за 1 квартал	Среднее значение	Коэффициент относительной вариации	XYZ группа
1	Продукция 1	267 102	89 034	10%	Y
2	Продукция 2	163 481	54 494	21%	Y
3	Продукция 3	103 168	34 389	55%	Z
4	Продукция 4	296 842	98 947	18%	Y
5	Продукция 5	766 734	255 578	9%	X
6	Продукция 6	174 243	58 081	7%	X
7	Продукция 7	409 359	136 453	26%	Z
8	Продукция 8	342 932	114 311	3%	X
9	Продукция 9	161 083	53 694	28%	Z
10	Продукция 10	326 099	108 700	3%	X

**Ответ: 5,6,8**

47

В целях принятия оптимальных управленческих решений, используя метод XYZ-анализа, определите и перечислите номера продукции, относящейся к категории X. Ответы введите через запятую без пробелов.

**Решение:**

№ продукции	Наименование продукции	ИТОГО за 1 квартал	Среднее значение	Коэффициент относительной вариации	XYZ группа
1	Продукция 1	267 102	89 034	10%	Y
2	Продукция 2	163 481	54 494	21%	Y
3	Продукция 3	103 168	34 389	55%	Z
4	Продукция 4	296 842	98 947	18%	Y
5	Продукция 5	766 734	255 578	9%	X
6	Продукция 6	174 243	58 081	7%	X
7	Продукция 7	409 359	136 453	26%	Z
8	Продукция 8	342 932	114 311	3%	X
9	Продукция 9	161 083	53 694	28%	Z
10	Продукция 10	326 099	108 700	3%	X

**Ответ: 5,6,8,10**

48

В целях принятия оптимальных управленческих решений, используя метод XYZ-анализа, определите и перечислите номера продукции, относящейся к категории Y. Ответы введите через запятую без пробелов.

**Решение:**

№ продукции	Наименование продукции	ИТОГО за 1 квартал	Среднее значение	Коэффициент относительной вариации	XYZ группа
1	Продукция 1	267 102	89 034	10%	Y
2	Продукция 2	163 481	54 494	21%	Y

	3	Продукция 3	103 168	34 389	55%	Z																																																																		
	4	Продукция 4	296 842	98 947	18%	Y																																																																		
	5	Продукция 5	766 734	255 578	9%	X																																																																		
	6	Продукция 6	174 243	58 081	7%	X																																																																		
	7	Продукция 7	409 359	136 453	26%	Z																																																																		
	8	Продукция 8	342 932	114 311	3%	X																																																																		
	9	Продукция 9	161 083	53 694	28%	Z																																																																		
	10	Продукция 10	326 099	108 700	3%	X																																																																		
	<b>Ответ: 1,2,4</b>																																																																							
49	<p>В целях принятия оптимальных управленческих решений, используя метод XYZ-анализа, определите и перечислите номера продукции, относящейся к категории Z. Ответы введите через запятую без пробелов.</p> <p><b>Решение:</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>№ продукции</th> <th>Наименование продукции</th> <th>ИТОГО за 1 квартал</th> <th>Среднее значение</th> <th>Коэффициент относительной вариации</th> <th>XYZ группа</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Продукция 1</td> <td>267 102</td> <td>89 034</td> <td>10%</td> <td>Y</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Продукция 2</td> <td>163 481</td> <td>54 494</td> <td>21%</td> <td>Y</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Продукция 3</td> <td>103 168</td> <td>34 389</td> <td>55%</td> <td>Z</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Продукция 4</td> <td>296 842</td> <td>98 947</td> <td>18%</td> <td>Y</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Продукция 5</td> <td>766 734</td> <td>255 578</td> <td>9%</td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>Продукция 6</td> <td>174 243</td> <td>58 081</td> <td>7%</td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>7</td> <td>Продукция 7</td> <td>409 359</td> <td>136 453</td> <td>26%</td> <td>Z</td> </tr> <tr> <td>8</td> <td>Продукция 8</td> <td>342 932</td> <td>114 311</td> <td>3%</td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>9</td> <td>Продукция 9</td> <td>161 083</td> <td>53 694</td> <td>28%</td> <td>Z</td> </tr> <tr> <td>10</td> <td>Продукция 10</td> <td>326 099</td> <td>108 700</td> <td>3%</td> <td>X</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>Ответ: 3,7,9</b></p>						№ продукции	Наименование продукции	ИТОГО за 1 квартал	Среднее значение	Коэффициент относительной вариации	XYZ группа	1	Продукция 1	267 102	89 034	10%	Y	2	Продукция 2	163 481	54 494	21%	Y	3	Продукция 3	103 168	34 389	55%	Z	4	Продукция 4	296 842	98 947	18%	Y	5	Продукция 5	766 734	255 578	9%	X	6	Продукция 6	174 243	58 081	7%	X	7	Продукция 7	409 359	136 453	26%	Z	8	Продукция 8	342 932	114 311	3%	X	9	Продукция 9	161 083	53 694	28%	Z	10	Продукция 10	326 099	108 700	3%	X
№ продукции	Наименование продукции	ИТОГО за 1 квартал	Среднее значение	Коэффициент относительной вариации	XYZ группа																																																																			
1	Продукция 1	267 102	89 034	10%	Y																																																																			
2	Продукция 2	163 481	54 494	21%	Y																																																																			
3	Продукция 3	103 168	34 389	55%	Z																																																																			
4	Продукция 4	296 842	98 947	18%	Y																																																																			
5	Продукция 5	766 734	255 578	9%	X																																																																			
6	Продукция 6	174 243	58 081	7%	X																																																																			
7	Продукция 7	409 359	136 453	26%	Z																																																																			
8	Продукция 8	342 932	114 311	3%	X																																																																			
9	Продукция 9	161 083	53 694	28%	Z																																																																			
10	Продукция 10	326 099	108 700	3%	X																																																																			
	<p><b>Кейс задание</b></p> <p>Фирма стоит перед выбором варианта цены на новое изделие, которое конкурент продает по 5000 р. Чтобы завоевать рынок сбыта, нужно обеспечить или более высокое качество продукции, или продавать ее по более низким ценам (4000 р.). Постоянные расходы, связанные с производством и сбытом этого изделия, составляют 48000 тыс. р., переменные - 1600 р. на единицу. Если улучшить качество изделия, то можно продавать его по цене 6000 р., но при этом совокупные постоянные и удельные переменные расходы увеличатся на 25%. Производственная мощность составляет 25 тыс. шт.</p>																																																																							
50	<p>На основе экономических показателей результатов деятельности организации определите критический объем продаж продукции для двух альтернативных вариантов: при условии снижения его цены и при принятии решения о повышении качества продукции. Укажите какой из вариантов управленческих решений предпочтительнее с точки зрения минимизации предпринимательских рисков. Ответ введите цифрой.</p> <p><b>Решение:</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Показатели</th> <th>ВАРИАНТ 1</th> <th>ВАРИАНТ 2</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Цена реализации, р.</td> <td>4000</td> <td>6000</td> </tr> <tr> <td>2. Удельные переменные затраты, р.</td> <td>1600</td> <td>1600*1,25=2000</td> </tr> <tr> <td>3. Постоянные затраты, тыс. р.</td> <td>48000</td> <td>48000*1,25=60000</td> </tr> <tr> <td>4. Удельный маржинальный доход, р.</td> <td>2400</td> <td>4000</td> </tr> <tr> <td>5. Критический объем продаж, тыс. шт.</td> <td>20</td> <td>15</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>Ответ: 2</b></p>						Показатели	ВАРИАНТ 1	ВАРИАНТ 2	1. Цена реализации, р.	4000	6000	2. Удельные переменные затраты, р.	1600	1600*1,25=2000	3. Постоянные затраты, тыс. р.	48000	48000*1,25=60000	4. Удельный маржинальный доход, р.	2400	4000	5. Критический объем продаж, тыс. шт.	20	15																																																
Показатели	ВАРИАНТ 1	ВАРИАНТ 2																																																																						
1. Цена реализации, р.	4000	6000																																																																						
2. Удельные переменные затраты, р.	1600	1600*1,25=2000																																																																						
3. Постоянные затраты, тыс. р.	48000	48000*1,25=60000																																																																						
4. Удельный маржинальный доход, р.	2400	4000																																																																						
5. Критический объем продаж, тыс. шт.	20	15																																																																						
51	<p>На основе экономических показателей результатов деятельности организации определите критический объем продаж продукции для двух альтернативных вариантов: при условии снижения его цены и при принятии решения о повышении качества продукции. Укажите какой из вариантов управленческих решений предпочтительнее с точки зрения максимизации прибыли. Ответ введите цифрой.</p> <p><b>Решение:</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Показатели</th> <th>ВАРИАНТ 1</th> <th>ВАРИАНТ 2</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Цена реализации, р.</td> <td>4000</td> <td>6000</td> </tr> <tr> <td>2. Удельные переменные затраты, р.</td> <td>1600</td> <td>1600*1,25=2000</td> </tr> <tr> <td>3. Постоянные затраты, тыс. р.</td> <td>48000</td> <td>48000*1,25=60000</td> </tr> <tr> <td>4. Удельный маржинальный доход, р.</td> <td>2400</td> <td>4000</td> </tr> </tbody> </table>						Показатели	ВАРИАНТ 1	ВАРИАНТ 2	1. Цена реализации, р.	4000	6000	2. Удельные переменные затраты, р.	1600	1600*1,25=2000	3. Постоянные затраты, тыс. р.	48000	48000*1,25=60000	4. Удельный маржинальный доход, р.	2400	4000																																																			
Показатели	ВАРИАНТ 1	ВАРИАНТ 2																																																																						
1. Цена реализации, р.	4000	6000																																																																						
2. Удельные переменные затраты, р.	1600	1600*1,25=2000																																																																						
3. Постоянные затраты, тыс. р.	48000	48000*1,25=60000																																																																						
4. Удельный маржинальный доход, р.	2400	4000																																																																						

5. Сумма прибыли, тыс. р.	$25 \cdot 2400 - 48000 = 12000$	$25 \cdot 4000 - 60000 = 40000$
Ответ: 2		

### 3.2 Собеседование (вопросы для зачета)

ПКв-2 – способен проводить экономический анализ деятельности организации

№ задания	Формулировка задания
52	<p>Содержание управленческого анализа: понятие, задачи, предмет и область изучения</p> <p><b>Ответ</b>  Менеджменту современной организации необходим экономический анализ не только для выбора организационных решений в настоящем, но и для разработки сценариев будущего экономического развития. Подобные задачи могут быть реализованы в системе управленческого анализа – внутреннего экономического анализа, нацеленного на оценку прошлых и будущих результатов хозяйствования структурных подразделений организаций.  Управленческий анализ – это раздел экономического анализа и составная часть управленческого учета, основной целью которых является изучение прошлой, текущей, а главное будущей деятельности сегментов бизнеса, основанное на прогнозировании их доходов, расходов и финансовых результатов при выборе сегментами той или иной хозяйственной тактики.</p>
53	<p>Место и роль управленческого анализа среди других наук</p> <p><b>Ответ</b>  В системе экономического анализа управленческий выступает как его вид, который использует данные полученных с помощью управленческого учета (бухгалтерский управленческий учет и предоставляет информацию для принятия оптимальных управленческих решений (менеджмент).  Управленческий (внутренний) анализ позволяет сформировать информационную базу для принятия управленческих решений внутри организации ее менеджерами, с целью разработки сценариев будущего экономического развития.</p>
54	<p>Информационное обеспечение анализа: виды и характеристика источников информации для целей анализа</p> <p><b>Ответ</b>  Система информационного обеспечения управленческого анализа должна включать следующие основные виды информации:  учетные источники информации: данные бухгалтерского учета и отчетности, управленческого учета и внутренней отчетности, статистического учета и отчетности, выборочные учетные данные;  внеучетные источники информации: материалы постоянно действующих производственных совещаний; собраний трудовых коллективов и акционеров; информация статистических органов, публикуемая в статистических органах и журналах; а также дополнительная, представляемая по запросам пользователя на коммерческих условиях; научно-техническая информация о современных мировых и отечественных достижениях в той или иной области; технико-технологических возможностях производителей и конкурентов; ценах на продукцию и сырье для нее; о сырьевом рынке; возможных рынках сбыта и их емкости; возможностях внутреннего и внешнего финансирования, платежеспособности потребителя и пр.</p>
55	<p>Характеристика аналитического инструментария исследований</p> <p><b>Ответ</b>  Инструментарием управленческого анализа выступают методы и способы экономического анализа (абс. и отн. показатели, факторный анализ, рейтинговый анализ, экспертная оценка и т.д.).  Аналитический инструментарий управленческого анализа может применяться в различных направлениях исследования организации, таких как инвестиционная (инвестиционный анализ), маркетинговая (маркетинговый анализ), финансовая (финансовый анализ), управленческая (организационный анализ) и текущая деятельность (операционный (маржинальный) анализ).</p>
56	<p>Отличительные признаки эвристических методов анализа</p> <p><b>Ответ</b>  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</p>

	<p>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>
57	<p>Методы рангового рейтингования</p> <p><b>Ответ</b></p> <p>Ранжирование представляет собой процедуру, в результате которой исследуемые объекты располагаются в порядке предпочтения. К методам ранжирования можно отнести способы: парное сравнение, балльная оценка, суммы мест, метод расстояний.</p> <p>Парное сравнение. Этот метод позволяет устанавливать предпочтение объектов анализа при сравнении всех их возможных пар. Парное сравнение исходит из того, что один из объектов более предпочтителен, чем другой, без учета степени превосходства. Парное сравнение может распространяться и на шапирование, при котором улавливается разница в чувствах экспертов.</p> <p>Балльная оценка представляет собой процедуру присвоения объектам анализа или их показателям числовых значений при заданной шкале. Могут использоваться непрерывные и дискретные шкалы.</p> <p>Целевой метод (метод суммы мест). Сущность метода состоит в оценке путем присвоения ранга объектам по каждому показателю. После чего по каждому объекту рассчитывается суммарный ранг и осуществляется ранжирование. Критерий оценки наилучшего объекта – min значение суммы мест.</p> <p>Метод расстояний. Данный метод учитывает абсолютные значения показателей при оценке объектов исследования, а также степень из близости до эталонных значений.</p>
58	<p>Методы экспертных оценок</p> <p><b>Ответ</b></p> <p>Метод опирается на выявление обобщенной оценки экспертной группой путем статистической обработки индивидуальных балльных оценок, вынесенных экспертами. При этом эксперты могут быть равноценными или иметь разный ранг, учитываемый при выведении результатов.</p> <p>Для количественной оценки степени согласованности мнений экспертов применяется коэффициент конкордации (<math>w</math>), который позволяет оценить, насколько согласованы между собой мнения участников экспертизы.</p> <p>К методам экспертных оценок также относятся:</p> <p>Экспертная комиссия – основан на выявлении единого коллективного мнения специально подобранными экспертами при обсуждении поставленной проблемы и альтернатив ее решения в результате определенных компромиссов.</p> <p>Дельфийский метод – в данном методе исключается непосредственный контакт экспертов между собой и групповое влияние, возникающее при совместной работе. Опрос проводится анонимно в несколько этапов, результаты обрабатываются статистическими методами. После обработки данных эксперты знакомятся с суждениями, существенно отличающимися от общих значений, и имеют возможность пересмотра своих прежних оценок.</p>
59	<p>Методы опроса</p> <p><b>Ответ</b></p> <p>Анкетирование и Интервьюирование .В процессе анкетирования эксперты заполняют предварительно составленные специалистами анкеты. Интервьюирование предполагает проведение устного диалога между интервьюером и респондентом по обсуждаемому предмету. Ценность методов анкетирования и интервьюирования возрастает при регулярном применении. В данном случае результаты приобретают форму традиционных временных рядов. Эти методы позволяют существенно расширить состав данных и улучшить информативность аналитиков.</p> <p>Метод контрольных вопросов. Данный метод предполагает использование документа табличной формы, содержащего в каждой строке вопрос (параметр оценки) и варианты ответов (значения параметров). Аналитик должен делать пометку в графе, соответствующей его заключению. Регулярное использование таких таблиц создает базу для определения тенденций изменения объекта во времени и позволяет сравнивать его положение по отношению к другим объектам анализа.</p>
60	<p>Методы позиционирования</p> <p><b>Ответ</b></p>

	<p>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. Практическими приложениями этой теории являются матрицы БКГ, Мак-Кинси и др.</p> <p>При построении типологической схемы можно использовать два параметра, которые могут отражать как простые свойства, так и комплексные. Примером комплексного свойства служит перспективность рынка, характеризуемая 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.).</p>
61	<p>Метод «Паутина»</p> <p><b>Ответ</b></p> <p>Этот метод является методом многокритериального сравнения и имеет следующий алгоритм:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) определяются сравниваемые объекты анализа, их количество на одной диаграмме не должно превышать 5;</li> <li>2) наносятся две концентрические окружности (хорошо, плохо);</li> <li>3) определяются критерии оценки объектов (от 5 до 15);</li> <li>4) на диаграмму наносят радиусы (сектора окружности должны быть равны) по количеству выбранных критериев;</li> <li>5) за каждым радиусом закрепляется определенный критерий, который может иметь как количественную, так и качественную оценку (достоинство метода);</li> <li>6) на каждый радиус наносится своя шкала для измерения значений критериев и делаются пометки, соответствующие оценкам объектов;</li> <li>объединяются одинаковые пометки, соответствующие оценкам критериев по каждому объекту;</li> <li>8) критерием предпочтения объекта является отведенная ему площадь.</li> </ol>
62	<p>Поисково-оценочные методы</p> <p><b>Ответ</b></p> <p>Мозговой штурм (брейнсторминг) (Алекс Ф. Осборн) – способ работы, позволяющий находить новые варианты решений задач в проблемной ситуации. Целесообразность применения метода мозгового штурма - поиск решений в недостаточно исследованной области, выявление новых направлений решения проблемы, поиск новых сфер применения уже существующего изделия, а также выявление его недостатков.</p> <p>Метод включает в себя два основных этапа:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Этап выдвижения (генерации) идей.</li> <li>- Этап анализа выдвинутых идей.</li> </ul> <p>Синектика (соединение воедино несовместимых элементов) (Уильям Гордон) – метод решения изобретательских задач и поиска новых бизнес идей группой специалистов, широко использующих различные типы аналогий.</p> <p>Метод основан на свойстве человеческого мозга устанавливать связи между словами, понятиями, чувствами, мыслями, впечатлениями, т. е. устанавливать ассоциативные связи. Он базируется на превращении знакомого в незнакомое и наоборот.</p> <p>Ключевым моментом синектики, отличающим ее от метода мозгового штурма, является подход к процессу решения. Обычное для мозгового штурма выдвижение идей отвергается синекторами. Законченная, целостная мысль, представляющая собой идею или совокупность идей, основанных на неких посылах, выдается индивидом после того, как он сам ее придумает. Она может быть принята окружающими как верная, полезная или отвергнута как неверная.</p> <p>Также к поисково-оценочным методам относятся:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>метод комиссий и конференций</li> <li>метод коллективного блокнота</li> <li>банк идей</li> <li>метод активного социологического тестированного анализа и контроля (МАСТАК)</li> <li>деловые игры</li> </ul>
63	<p>Методы анализа товарной политики организации</p> <p><b>Ответ</b></p>

	<div style="text-align: center;"> <p>Методы оценки товарной политики</p> <pre> graph TD     Root[Методы оценки товарной политики] --&gt; Cat1[Однофакторные методики]     Root --&gt; Cat2[Двухфакторные модели]     Root --&gt; Cat3[Многофакторные модели]     Root --&gt; Cat4[Прочие методики]          Cat1 --&gt; M1_1[ABC-анализ]     Cat1 --&gt; M1_2[Анализ рентабельности]     Cat1 --&gt; M1_3[Операционный анализ]     Cat1 --&gt; M1_4[Анализ прибыли]     Cat1 --&gt; M1_5[Метод, основанный на жизненном цикле продукта]          Cat2 --&gt; M2_1[XYZ-анализ]     Cat2 --&gt; M2_2[Матрица БКГ]     Cat2 --&gt; M2_3[Матрица General Electric]     Cat2 --&gt; M2_4[Матрица Маркон]     Cat2 --&gt; M2_5[Матрица - «Привлекательность рынка - позиция товара»]     Cat2 --&gt; M2_6[Матрица Ансоффа]          Cat3 --&gt; M3_1[Ранжирование товарных групп]     Cat3 --&gt; M3_2[Метод экспертных оценок]     Cat3 --&gt; M3_3[Имитационное моделирование]     Cat3 --&gt; M3_4[Метод статистических корреляций]     Cat3 --&gt; M3_5[Кластерный анализ]          Cat4 --&gt; M4_1[Матрица совместных покупок]     Cat4 --&gt; M4_2[Метод построения пространства восприятия]           </pre> </div>
64	<p>Формирование оптимального ассортиментного портфеля организации: Матрица BCG</p> <p><b>Ответ</b></p> <p>Оптимально подобранный ассортиментный портфель организации прямо воздействует на сбытовую деятельность, что позволяет управлять долей маржинального дохода и, следовательно, долей чистой прибыли в выручке компании. Для проведения анализа ассортимента можно воспользоваться матрицей бостонской консалтинговой группы, которая является классическим универсальным инструментом для анализа продуктового портфеля организации.</p> <p>С помощью матрицы BCG рассматривается перспективность различных товарных групп (бизнесов) в рамках одной компании. Суть матрицы составляют два базовых параметра, по которым ведется анализ продукции: это относительная доля рынка (как по отношению к общему объему, так и по отношению к конкуренту) и темп роста самого рынка.</p> <p>Основной задачей метода BCG является помощь управляющим в определении потребностей различных предприятий в потоке денежных средств (например в группе) или видов деятельности (например продуктов) в пределах любой отдельной компании. С помощью определения месторасположения на матрице каждого вида деятельности (продукции).</p> <p>На основании результатов анализа продуктового портфеля формируются предложения по изменению ассортимента организации.</p>
65	<p>Управление запасами товарно-материальных ценностей: построение модели экономически обоснованного размера партии</p> <p><b>Ответ</b></p> <p>Управление запасами представляет собой сложный комплекс мероприятий, направленных на оптимизацию запасов товарно-материальных ценностей.</p> <p>Эффективное управление запасами позволяет снизить продолжительность производственного и всего операционного цикла, уменьшить текущие затраты на их хранение, высвободить из текущего хозяйственного оборота часть оборотного капитала, реинвестируя его в другие активы.</p> <p>Необходимость формирования запасов и поддержание их на заранее установленном уровне предопределяет 2 вида расходов:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- на содержание запасов</li> <li>- на пополнение запасов.</li> </ul> <p>При этом затраты на содержание включают вмененные затраты (альтернативную стоимость), дополнительные затраты на складское хранение, дополнительные затраты на обработку материалов при хранении, потери в результате ухудшения характеристик хранимых материалов и их морального износа.</p> <p>Затраты на пополнение запасов состоят из затрат на оформление заказов, почтовых и телеграфных расходов, затрат на приемку материалов.</p> <p>Существуют 3 метода расчета оптимальной величины запасов товарно-материальных ценностей: математический, составление таблицы прогнозных затрат для заказов разных размеров и графический.</p>

	<p>Математический метод заключается в определении оптимального размера заказа по формуле Уилсона.  <math>q_{opt} = \sqrt{2S_o \cdot N / S_h}</math>          Если в течение года с равными интервалами заказывать <math>q_{opt}</math>, то стоимость исполнения заказов и последующее хранение будет оптимальным. В течение года потребуется <math>N/q</math> заказов, осуществляющих через равные промежутки времени, следовательно, их периодичность составляет  <math>t = 12 \text{ мес.} / (N/q) = 12 \cdot q / N</math>          Графический метод.          Расходы по доставке и расходы по хранению зависят от размера заказа, но характер этой зависимости разный. Расходы по доставке товаров при увеличении размера партии уменьшаются, поэтому график зависимости имеет форму гиперболы. Расходы по хранению растут прямо пропорционально размеру заказа, график зависимости линейный. Объединив эти графики получим кривую, отражающую характер зависимости совокупных издержек.</p>																					
66	<p>Управление запасами товарно-материальных ценностей: проведение ABC и XYZ анализов  <b>Ответ</b>          Оптимизация номенклатурных позиции организации можно провести при помощи ABC и XYZ – анализов.          ABC – анализ – это анализ ассортимента, объема продаж по различным группам потребителей, товарных запасов путем деления их на три категории, которые отличаются по своей значимости и вкладу в оборот и прибыль предприятия: А – наиболее ценные, В – промежуточные, С – наименее ценные.          XYZ – анализ необходим для прогнозирования стабильности объектов анализа. Он позволяет проводить классификацию товаров на основе сравнения стабильности их продаж.          В основе XYZ – анализа лежит определение коэффициентов вариации (стабильность потребления) для исследуемых параметров.          X – товары, характеризующиеся стабильной величиной продаж, незначительными колебаниями в их продажах и высокой точностью прогноза.          Y – товары, характеризующиеся некоторыми колебаниями потребности в них (например, сезонными) и средними возможностями их прогнозирования          Z – товары, продажи которых нерегулярны и плохо предсказуемы, точность прогнозирования невысокая.          При комплексном анализе управления товарными ресурсами наиболее продуктивно совмещение результатов ABC и XYZ-анализа.          В результате данного совмещения по двум показателям – степень влияния на конечный результат (ABC) и стабильность/прогнозируемость этого результата (XYZ) – получаем матрицу, имеющую 9 групп объектов анализа.</p> <table border="1" data-bbox="683 1285 1190 1442"> <tr> <td colspan="2" rowspan="2"></td> <td colspan="3">Группы XYZ-анализа</td> </tr> <tr> <td>X</td> <td>Y</td> <td>Z</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">Группы ABC анализа</td> <td>A</td> <td>AX</td> <td>AY</td> <td>AZ</td> </tr> <tr> <td>B</td> <td>BX</td> <td>BY</td> <td>BZ</td> </tr> <tr> <td>C</td> <td>CX</td> <td>CY</td> <td>CZ</td> </tr> </table>			Группы XYZ-анализа			X	Y	Z	Группы ABC анализа	A	AX	AY	AZ	B	BX	BY	BZ	C	CX	CY	CZ
				Группы XYZ-анализа																		
		X	Y	Z																		
Группы ABC анализа	A	AX	AY	AZ																		
	B	BX	BY	BZ																		
	C	CX	CY	CZ																		
67	<p>Анализ формирования ценовой политики организации  <b>Ответ</b>          Наиболее существенными факторами влияющими на ценообразование являются покупательский спрос, цена и качество продукции, а также затраты на производство продукции.          1. Ценообразование по принципу «себестоимость +» - наиболее часто используемый метод. При этом методе цена реализации определяется путем прибавления процента или наценки к себестоимости продукции. Если рынок не ставит жестких условий, то можно ориентироваться на следующие величины:          - Переменные производственные затраты + доход          - Общие переменные затраты + доход          - Производственная себестоимость + доход          - Полная себестоимость + доход          2. Ценообразование на основании переменных затрат (на основе маржинальной прибыли)          За основу расчетов можно брать как переменные производственные затраты, так и общие переменные затраты.          Для расчетов используются следующие формулы:  <math>\% \text{ наценки} = (\text{желаемая величина прибыли} + \text{сумма постоянных производственных затрат} + \text{коммерческие, общие административные расходы}) / \text{Сумма переменных производственных затрат}</math></p>																					

	<p>Цена = Переменные производственные затраты на единицу + (%наценки* Переменные производственные затраты на единицу)</p> <p>3. Ценообразование на основе рентабельности продаж (на основе полной себестоимости) Чтобы данный метод был эффективен все затраты должны быть распределенные между единицами продукции. % наценки = Желаемая величина прибыли / Суммарные затраты Цена = Суммарные затраты на единицу + (%наценки* Суммарные затраты на единицу).</p> <p>4. Метод валовой прибыли В качестве расчетной базы при данном методе используются суммарные производственные затраты. %наценки = (Желаемая величина прибыли + коммерческие и административные расходы) / Суммарные производственные затраты Цена = Суммарные производственные затраты на единицу + (%наценки * Суммарные производственные затраты на единицу).</p> <p>5. Метод рентабельности активов Установление цены на основе рентабельности активов должно обеспечить организации определенный уровень рентабельности. Цена = Суммарные затраты на единицу + (желаемая норма рентабельности активов/100 * Общая стоимость активов / Ожидаемый объем продаж).</p>
68	<p>Операционная пирамида устойчивости: методика проведения оценки</p> <p><b>Ответ</b> Сбалансированность функционирования организации предполагает рациональность ведения воспроизводственного процесса. В начале анализа необходимо определить перечень абсолютных показателей воспроизводственного процесса (в настоящее время основными показателями являются): - затраты (С) - объем продаж (О) - прибыль (П) Связующим звеном между сферой производства и сферой обращения выступает маржинальный доход (МД). Исходя из выбранных абсолютных показателей можно построить «операционную пирамиду», достоинством которой является наглядное представление взаимозависимостей основных показателей воспроизводственного процесса. Вершинами пирамиды являются вышеперечисленные показатели, а ребрами – аналитические коэффициенты. Каждая вершина характеризует конкретную сторону воспроизводственного процесса. С помощью «операционной пирамиды» можно провести оценку организации по следующим факторам: - оценка степени интенсификации - исследование затратноемкости - исследование доходности. В аналитико-управленческой оценке существует необходимость постоянного отслеживания соответствия темпов изменения отдельных показателей относительно друг друга. С целью анализа сбалансированности функционирования следует проверить выполнение нормативного динамического соотношения: <math>T_p &gt; T_{мд} &gt; T_o &gt; T_z</math>, Т – темп изменения. По полученному значению нормативных условий можно составить трехкомпонентную условную модель сбалансированности функционирования: 1 – условие в паре выполняется (присутствие сбалансированности) 0 – условие в паре не выполняется (присутствует наличие неиспользованных возможностей).</p>
69	<p>СVP-анализ деятельности организации</p> <p><b>Ответ</b> Менеджеру предприятия в своей деятельности приходится принимать различные оперативные управленческие решения, касающиеся цены реализации товаров, планирования объема продаж, увеличения или экономии по отдельным видам расходов. Простым и точным способом определения взаимосвязи по этим категориям является СVP-анализ (затраты-объем-прибыль). СVP-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. Он не ограничивается только бухгалтерской информацией и может включать в себя оценку организационной и финансо-</p>

	<p>вой структуры управления, методов производства и т. д.</p> <p>В узком смысле CVP-анализ отождествляют с анализом безубыточности.</p> <p>CVP-анализ позволяет отыскать наиболее выгодное соотношение между переменными и постоянными затратами, ценой и объемом производства продукции. Главная роль в выборе стратегии поведения предприятия принадлежит показателю маржинального дохода.</p>
70	<p>Принятие управленческих решений на основе CVP-анализа</p> <p><b>Ответ</b></p> <p>С помощью CVP-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>
71	<p>Методы оценки потенциальных рисков предпринимательской деятельности</p> <p><b>Ответ</b></p> <p>Важным приемом управленческого 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.</p> <p>Операционный рычаг связан с уровнем предпринимательского риска. 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> <p><math display="block">\text{ЗФП} = (\text{V}_{\text{продажи}} - \text{Точка безубыточности}) / \text{V}_{\text{продажи}} * 100\%</math></p> <p>Минимизации предпринимательских рисков может способствовать перевод части постоянных расходов в разряд переменных.</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

Управленческий анализ [Электронный ресурс]: Задания и методические указания для самостоятельной работы обучающихся / Воронеж. гос. ун-т инж. технол. ; сост. И. А. Давыденко. – Воронеж: ВГУИТ, 2021. – 16 с. URL: <https://education.vsu.ru>

Управленческий анализ [Электронный ресурс]: методические указания и задания к практическим работам / Воронеж. гос. ун-т инж. технол. ; сост. И. А. Давыденко. – Воронеж: ВГУИТ, 2021. – 30 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 экономический анализ деятельности организации</b>					
<b>Знает</b>	сущность и содержание управленческого анализа; методы и приемы проведения экономических расчетов на основе финансовой, бухгалтерской и иной информации, содержащейся в отчетности предприятий; методы оценки потенциальных рисков; 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 управленческого 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 исследования количественных и качественных показателей деятельности организации; инструментарием управленческого анализа; навыками определения тенденций развития организации	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