

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков  
Должность: директор  
Дата подписания: 03.12.2024 21:32:51  
Уникальный программный ключ:  
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

**Северо-Западный институт управления – филиал РАНХиГС**

Кафедра бизнес-информатики

УТВЕРЖДЕНО

Директор СЗИУ РАНХиГС  
А.Д. Хлутков

**ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ**

***Бизнес-аналитика***

*(наименование образовательной программы)*

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ,  
реализуемой без применения электронного (онлайн) курса**

**Б1.О.04 Управленческий анализ**

*(код и наименование РПД)*

**38.04.05 Бизнес-информатика**

*(код, наименование направления подготовки)*

**очная**

*(форма обучения)*

Год набора – 2024

Санкт-Петербург, 2024 г.

**Автор–составитель:**

доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры бизнес-информатики  
Куклина Евгения Анатольевна

**Заведующий кафедрой бизнес-информатики:**

доктор военных наук, кандидат технических наук, профессор  
Наумов Владимир Николаевич

РПД «Управленческий анализ» одобрена протоколом заседания кафедры бизнес-информатики № 6 от 06.03.2023 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся
5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине
6. Методические материалы для освоения дисциплины
7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"
  - 7.1. Основная литература
  - 7.2. Дополнительная литература
  - 7.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация
  - 7.4. Интернет-ресурсы
  - 7.5. Иные источники
8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

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

1.1. Дисциплина «Управленческий анализ» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Таблица 1

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
УК-1	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий	УК-1.2	Способен решать задачи анализа эффективности ИТ-инфраструктуры предприятия, основных бизнес-процессов, определять стратегию действий на основе критического анализа проблемных ситуаций, использования системного подхода
ОПК-1	Способен разрабатывать стратегию развития информационных технологий инфраструктуры предприятия и управлять ее реализацией	ОПК-1.1	Способен выполнять стратегический анализ развития ИТ-инфраструктуры предприятия
		ОПК-1.2	Способен решать задачи по разработке стратегии развития ИТ-инфраструктуры предприятий, управляет реализацией разработанной стратегией развития ИТ-инфраструктуры предприятия

1.2. В результате освоения дисциплины у магистрантов должны быть сформированы компетенции:

Таблица 2

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ профессиональные действия	Код компонента компетенции	Результаты обучения
Управление аналитическими работами и подразделениям / Управление процессами разработки и сопровождения требований к системам и их качеством, D/08.7	УК -1.2	на уровне знаний: <b>Знать:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– методы решения задачи анализа эффективности ИТ-инфраструктуры предприятия, основных бизнес-процессов;</li> <li>– методологию разработки стратегии действий на основе критического анализа проблемных ситуаций и использования системного подхода</li> </ul>
		на уровне умения: <b>Уметь:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– анализировать эффективность ИТ-инфраструктуры предприятия и основных бизнес-процессов;</li> <li>– разрабатывать стратегию действий на основе критического анализа проблемных ситуаций и использования системного подхода;</li> </ul>
		на уровне владения: <b>Владеть:</b>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>– методикой анализа эффективности ИТ-инфраструктуры предприятия, основных бизнес-процессов;</li> <li>– методикой критического анализа проблемных ситуаций и использования системного подхода для цели выработки эффективной стратегии;</li> </ul>
	ОПК-1.1	на уровне знаний: <b>Знать:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– алгоритм выполнения стратегического анализа развития ИТ-инфраструктуры предприятия;</li> <li>– методологию стратегического анализа развития ИТ-инфраструктуры предприятия;</li> </ul> <hr/> на уровне умения: <b>Уметь:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– выполнять стратегический анализ развития ИТ-инфраструктуры предприятия;</li> </ul> <hr/> на уровне владения: <b>Владеть:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– методикой стратегического анализа развития ИТ-инфраструктуры предприятия;</li> </ul>
	ОПК-1.2	на уровне знаний: <b>Знать:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– алгоритм решения задачи по разработке стратегии развития ИТ-инфраструктуры предприятий;</li> <li>– методы управления реализацией разработанной стратегией развития ИТ-инфраструктуры предприятия;</li> </ul> <hr/> на уровне умения: <b>Уметь:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– разрабатывать стратегию развития ИТ-инфраструктуры предприятий;</li> <li>– управлять реализацией разработанной стратегией развития ИТ-инфраструктуры предприятия;</li> </ul> <hr/> на уровне владения: <b>Владеть:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– методиками решения задачи по разработке стратегии развития ИТ-инфраструктуры предприятий;</li> <li>– инструментами управления реализацией разработанной стратегией развития ИТ-инфраструктуры предприятия;</li> </ul>

## 2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

### Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы /144 часа.

Дисциплина может реализоваться с применением дистанционных образовательных технологий (далее - ДОТ).

Таблица 3

Очная форма	
Вид работы	Трудоемкость (акад/астр.часы)
<b>Общая трудоемкость</b>	144/108
<b>Контактная работа с преподавателем</b>	38
Лекции	16
Практические занятия	20
Лабораторные занятия	-

Самостоятельная работа	70
Консультации	2
Контроль	36
Формы текущего контроля	Устный опрос, расчетное задание, тестирование
Форма промежуточной аттестации	Экзамен

### Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина Б1.О.04 «Управленческий анализ» относится к обязательным дисциплинам образовательной программы подготовки магистранта (Б1.О.04) федерального государственного образовательного стандарта высшего образования.

Дисциплина изучается на первом курсе в 1 семестре.

Преподавание дисциплины «Управленческий анализ» предполагает у студентов магистратуры знания, полученные в процессе обучения в бакалавриате по программе «Бизнес-информатика» (учебные дисциплины «Микроэкономика», «Экономика организации»). В свою очередь она связана с учебной дисциплиной Б1.О.02 «Оценка и управление инновационным проектом», преподаваемой также в первом семестре, создаёт необходимые предпосылки для освоения дисциплины как Б1.В.03 «Финансовый анализ», преподаваемой на втором курсе, а также для выполнения выпускной квалификационной работы, сдачи государственного экзамена и выполнения задач практик, в том числе научно-исследовательской работы.

Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом является экзамен.

Доступ к системе дистанционных образовательных технологий осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: <https://sziu-de.ranepa.ru/>. Пароль и логин к личному кабинету / профилю предоставляется студенту в деканате.

### 3. Содержание и структура дисциплины

Таблица 4

#### 3.1. Структура дисциплины (очная форма обучения)

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации*
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л/ДО ОТ	ЛР/ДО Т	ПЗ/ДО Т	КСР		
Тема 1	Роль и место управленческого анализа в системе управления предприятием	8	1	-	1	2	4	УО**Т***
Тема 2	Методологическая основа управленческого анализа	12	1	-	1	4	6	УО**Т***
Тема 3	Стратегический управленческий анализ	13	2	-	1	4	6	УО**Т***
Тема 4	Анализ в системе бизнес-планирования	13	2	-	1	4	6	УО**Т***
Тема 5	Анализ внешней среды	13	1	-	2	4	6	УО**Т***
Тема 6	Анализ технико-	11	1			2	6	РЗ *

	организационного уровня и других условий производства			-	2			УО**Т***
Тема 7	Анализ эффективности использования средств труда	11	1	-	2	2	6	РЗ * УО**Т***
Тема 8	Анализ эффективности использования материальных ресурсов	11	1	-	2	2	6	РЗ * УО**Т***
Тема 9	Анализ эффективности использования трудовых ресурсов	13	1	-	2	2	6	РЗ * УО**Т***
Тема 10	Анализ расходов	13	1	-	2	4	6	РЗ * УО**Т***
Тема 11	Анализ безубыточности деятельности организации	13	1	-	2	4	6	РЗ * УО**Т***
Тема 12	Анализ финансовых результатов	11	1	-	2	2	6	РЗ * УО**Т***
Промежуточная аттестация								экзамен
Всего:		<b>144</b>	<b>16</b>	<b>-</b>	<b>20</b>	<b>36</b>	<b>70</b>	

РЗ\* - расчетное задание, УО\*\* – устный опрос, Т \*\*\* - тестирование

### Содержание дисциплины

#### **Тема 1. Роль и место управленческого анализа в системе управления предприятием**

Цель, основные понятия, задачи управленческого анализа. Управленческий анализ как основа процесса управления. Особенности, принципы и этапы управленческого анализа. Информационное обеспечение управленческого анализа. Показатели управленческого анализа.

#### **Тема 2. Методологическая основа управленческого анализа**

Общая характеристика методологии управленческого анализа. Характеристика классических методов детерминированного факторного анализа. Характеристика методов стохастического факторного анализа. Методы интеллектуального анализа данных.

#### **Тема 3. Стратегический управленческий анализ**

Стратегический анализ в системе управления предприятием. Виды стратегий и принципы их формирования. Этапы стратегического управленческого анализа. Методы стратегического управленческого анализа.

#### **Тема 4. Анализ в системе бизнес-планирования**

Сущность, цели, задачи, виды и содержание управленческого анализа в системе планирования. Методы планирования.

#### **Тема 5. Анализ внешней среды**

Этапы анализа внешней среды. Анализ покупателей. Анализ спроса. Анализ товара. Анализ конкурентоспособности предприятия.

#### **Тема 6. Анализ технико-организационного уровня и других условий производства**

Цели, задачи и информационное обеспечение анализа технико-организационного уровня производства. Анализ научно-технического уровня производства. Анализ уровня организации производства и труда. Анализ уровня управления. Анализ выпуска и продажи

продукции. Функционально-стоимостный анализ.

#### **Тема 7. Анализ эффективности использования средств труда**

Характеристика, задачи и информационное обеспечение анализа средств труда. Анализ состава, структуры, динамики и состояния основных средств. Анализ эффективности использования основных средств. Анализ использования производственной мощности и технологического оборудования.

#### **Тема 8. Анализ эффективности использования материальных ресурсов**

Задачи анализа, источники информации и направления анализа материальных ресурсов. Анализ обеспеченности материальными ресурсами. Анализ эффективности использования материальных ресурсов.

#### **Тема 9. Анализ эффективности использования трудовых ресурсов**

Задачи анализа, источники информации и направления анализа трудовых ресурсов. Анализ обеспеченности трудовыми ресурсами. Анализ использования рабочего времени. Анализ эффективности использования трудовых ресурсов. Анализ использования фонда заработной платы.

#### **Тема 10. Анализ расходов**

Задачи анализа, информационное обеспечение и классификация затрат. Анализ общих показателей себестоимости. Анализ себестоимости отдельных видов продукции по статьям калькуляции. Резервы снижения себестоимости.

#### **Тема 11. Анализ безубыточности деятельности организации**

Анализ взаимосвязи затрат и объемов деятельности. Основные показатели и лимитирующие факторы безубыточности. Маржинальный анализ в принятии управленческих решений.

#### **Тема 12. Анализ финансовых результатов**

Анализ уровня и динамики финансовых результатов. Анализ влияния факторов на прибыль. Анализ динамики прибыли. Факторный анализ рентабельности. Сводная система показателей рентабельности организации. Анализ нефинансовых результатов деятельности предприятия.

### **4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся**

**4.1. В ходе реализации дисциплины «Управленческий анализ»** используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

- при проведении занятий лекционного типа: устный опрос;
- при проведении занятий семинарского типа: устный опрос, выполнение расчетного задания.

На занятиях для решения воспитательных и учебных задач применяются следующие формы интерактивной работы: диалого-дискуссионное обсуждение проблем, поисковый метод, исследовательский метод, разбор конкретных ситуаций.

### **4. 2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.**

#### **Расчетные задания (примеры):**

*Задача 1.* Самолетом из города А в город Б можно добраться за один час, а автобусом за пять часов. Стоимость билета на самолет составляет 500 у.е., а на автобус 100 у.е. Каким



должен быть ваш минимальный часовой заработок, начиная с которого выгодным для вас станет передвижение (в рабочее время) на самолете?

**Задача 2.** Фирма «Поиск» выпускает металлические каркасы. Производственные издержки составляют 120 т.р./шт., цена – 200 т.р./шт., переменные издержки на сбыт – 14 т.р./шт., средние постоянные издержки – 8 т.р./шт. (отнесены на себестоимость единицы продукции пропорционально трудозатратам). В настоящее время фирма выпускает 10 000 каркасов. Поступает предложение о закупке 1 000 каркасов. Цена предполагаемой сделки 140 т.р./шт. Рекомендуете ли Вы фирме принять данное предложение?

**Задача 3.** Предприятие по производству крупных мягких игрушек продает их по цене 1800 руб. Ежемесячный выпуск – пять партий по 200 штук каждая. Данные об издержках представлены в таблице:

Статья затрат	Количество товара, шт.				
	200	400	600	800	1000
1. Сырье	120000	240000	360000	480000	600000
2. Прямая оплата труда	40000	80000	120000	160000	200000
3. Другие производственные затраты	52000	54000	56000	58000	60000
4. Затраты на реализацию	14400	28800	43200	57600	72000
5. Прочие затраты	160000	160000	160000	160000	160000

В первом квартале 2020 года предприятие получило следующие заказы на поставки: пять партий по 200 игрушек по обычной цене 1800 руб./шт.; одна дополнительная партия по цене 1000 руб./шт., причем для производства этой партии и не требуется новых постоянных затрат. Рассчитайте общую себестоимость продукции в зависимости от производимого объема и себестоимость единицы продукции и прибыль при производстве 1000 шт. игрушек. Правильно ли поступило руководство предприятия, приняв дополнительный заказ?

Фонд расчетных заданий по дисциплине находится на кафедре бизнес-информатики.

## Рефераты

### *Примерная тематика докладов и рефератов*

1. Экономические и организационные предпосылки возникновения управленческого анализа.
2. Информационная база управленческого анализа. Информация как фактор производства.
3. Объекты финансового и управленческого анализа, их различие и единство.
4. Понятие издержек, их классификация на условно-постоянные и условно-переменные. Соотношение понятий издержки, затраты, себестоимость.
5. Метод директ-костинг.
6. Бюджет продаж как основа принятия решений о закупках.
7. История возникновения и области применения объемно-стоимостного анализа и функционально-стоимостного анализа.

8. Подходы к ценообразованию в рамках управленческого анализа и маркетинга.
9. Планирование цены на основе прогнозирования спроса на продукцию
10. Сегментирование бизнеса.
11. Риски предпринимательской деятельности и методы их оптимизации.
12. Критерии инвестиционного анализа, основанные на дисконтированных оценках: NTV и DPP.
13. Критерии инвестиционного анализа, основанные на учетных оценках – ARR.
14. Трансфертное ценообразование.
15. Примеры реструктуризации бизнеса и российской экономике.

### Тесты

#### Тестовые задания (примеры)

1	<p><b>Аналитическая задача представляет собой конкретизацию целей анализа с учетом...</b></p> <p>а) организационных и технических возможностей проведения анализа          б) организационных, информационных и технических возможностей проведения анализа          в) организационных, информационных, технических и методических возможностей проведения анализа          г) другое</p>
2	<p><b>В зависимости от поставленных задач объектами управленческого анализа могут быть:</b></p> <p>а) деятельность предприятия в целом,          б) или производство,          в) или расходы или финансовые результаты,          г) анализ сегмента рынка,          д) комплексный анализ эффективности использования ресурсов          е) верно все перечисленное выше</p>
3	<p>Управленческий анализ — это...</p> <p>а) часть экономического анализа, представляющая собой систему специальных знаний, связанную с исследованием ресурсов предприятия в увязке с его возможностями, складывающимися под влиянием объективных и субъективных факторов, с целью повышения эффективности финансовых результатов и развития тактического и стратегического управления          б) часть экономического анализа, представляющая систему специальных знаний, связанную с исследованием финансового положения организации и ее финансовых результатов, складывающихся под влиянием объективных и субъективных факторов, на основе данных финансовой отчетности          в) система специальных знаний, связанная с исследованием экономических процессов и явлений в их взаимосвязи, складывающихся под влиянием объективных и субъективных факторов</p>
4	<p><b>Управленческий анализ решает следующие задачи (исключить лишнее):</b></p> <p>а) устанавливает основные закономерности развития предприятия          б) выявляет внутренние и внешние факторы, стабильный или случайный характер отклонений и является инструментом обоснованного планирования          в) способствует лучшему использованию ресурсов, выявляя неиспользованные возможности, указывая направления поиска резервов и пути их реализации</p>

	<p>г) повышает рыночную стоимость компании</p> <p>д) способствует воспитанию коллектива организации в духе бережливости и экономии</p> <p>е) воздействует на совершенствование механизма самокупаемости предприятия, а также самой системы управления, вскрывая ее недостатки, указывая пути лучшей организации управления</p>
5	<p><b>Подход к изучению научно-технического развития, рассматривающий производственную систему как «черный ящик», называется...</b></p> <p>а) технократическим</p> <p>б) функциональным</p> <p>в) логическим</p> <p>г) кибернетическим</p>
6	<p><b>Баланс считается абсолютно ликвидным, если справедливы отношения:</b></p> <p>а) <math>A1 \geq П1, A2 \geq П2, A3 \geq П3, A4 \leq П4</math></p> <p>б) <math>A1 \geq П1, A2 \geq П2, A3 \geq П3, A4 \geq П4</math></p> <p>в) <math>A1 \geq П1, A2 \leq П2, A3 \geq П3, A4 \leq П4</math></p> <p>г) <math>A1 \geq П1, A2 \leq П2, A3 \geq П3, A4 = П4</math></p>
7	<p><b>Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами рассчитывается по следующей формуле:</b></p> <p>а) собственный капитал – Внеоборотные активы / Оборотные активы</p> <p>б) Собственный капитал / Оборотные активы</p> <p>в) Собственный капитал – Внеоборотные активы / Собственный капитал</p> <p>г) Собственный капитал / Внеоборотные активы</p>
8	<p><b>Сила воздействия операционного рычага определяется:</b></p> <p>а) Прибыль от продаж / Нераспределенная прибыль;</p> <p>б) Валовая прибыль / Прибыль от обычной деятельности;</p> <p>в) Прирост валовой прибыли / Прирост прибыли от продаж;</p> <p>г) Чистая прибыль / Прирост прибыли от продаж.</p>
9	<p><b>Маржинальная прибыль – это:</b></p> <p>а) разность между выручкой и постоянными издержками;</p> <p>б) разность между выручкой и переменными издержками;</p> <p>в) разность между выручкой и переменными и постоянными издержками</p> <p>г) разность между выручкой и средними издержками</p>
10	<p><b>Более быстрая оборачиваемость дебиторской задолженности по сравнению с кредиторской задолженностью создает условия для...</b></p> <p>а) повышения рентабельности;</p> <p>б) уменьшения потребности в собственных оборотных средствах;</p> <p>в) повышения платежеспособности;</p> <p>г) снижения издержек.</p>

Фонд тестовых заданий по дисциплине находится на кафедре бизнес-информатики.

## 5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

**5.1. Экзамен** включает в себя проверку теоретических знаний в форме устного опроса и проверку практических навыков решения задач в письменной форме.

### 5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Компонент компетенции	Промежуточный/ключевой индикатор	Критерий оценивания
УК -1.2	Решает задачи анализа эффективности ИТ-инфраструктуры предприятия, основных бизнес-процессов, определяет стратегию действий на основе критического анализа проблемных ситуаций, использования системного подхода	Анализ эффективности ИТ-инфраструктуры предприятия и основных бизнес-процессов выполнен верно.  Стратегию действий на основе критического анализа проблемных ситуаций и использования системного подхода разработана правильно.
ОПК -1.1	Выполняет стратегический анализ развития ИТ-инфраструктуры предприятия	Стратегический анализ развития ИТ-инфраструктуры предприятия выполнен верно.
ОПК-1.2	Решает задачи по разработке стратегии развития ИТ-инфраструктуры предприятий, управляет реализацией разработанной стратегией развития ИТ-инфраструктуры предприятия	Стратегии развития ИТ-инфраструктуры предприятия разработана правильно.  Реализация разработанной стратегии развития ИТ-инфраструктуры предприятия осуществляется эффективно.

Для оценки сформированности компетенций, знаний и умений, соответствующих данным компетенциям, используются контрольные вопросы, а также задачи, при решении которых необходимо продемонстрировать навыки владения методиками управленческого анализа.

Комплект практических заданий в электронном виде размещен в локальной сети вуза и на портале дистанционного обучения <https://sziu-de.ranepa.ru>

### Типовые вопросы, выносимые на экзамен

1. Цель, основные понятия, задачи управленческого анализа.
2. Управленческий анализ как основа процесса управления.
3. Особенности, принципы и этапы управленческого анализа.
4. Информационное обеспечение управленческого анализа.
5. Показатели управленческого анализа.
6. Общая характеристика методологии управленческого анализа.
7. Характеристика классических методов детерминированного факторного анализа.
8. Характеристика методов стохастического факторного анализа.
9. Методы интеллектуального анализа данных.
10. Стратегический анализ в системе управления предприятием.

11. Виды стратегий и принципы их формирования.
12. Этапы стратегического управленческого анализа.
13. Методы стратегического управленческого анализа.
14. Сущность, цели, задачи, виды и содержание управленческого анализа в системе планирования.
15. Методы планирования.
16. Этапы анализа внешней среды.
17. Анализ покупателей, спроса и товара.
18. Анализ конкурентоспособности предприятия и конкурентоспособности продукции.
19. Цели, задачи и информационное обеспечение анализа технико-организационного уровня производства.
20. Анализ научно-технического уровня производства.
21. Анализ уровня организации производства и труда.
22. Анализ уровня управления.
23. Анализ выпуска и продажи продукции.
24. Функционально-стоимостный анализ.
25. Характеристика, задачи и информационное обеспечение анализа средств труда.
26. Анализ состава, структуры, динамики и состояния основных средств.
27. Анализ эффективности использования основных средств.
28. Анализ использования производственной мощности и технологического оборудования.
29. Задачи анализа, источники информации и направления анализа материальных ресурсов.
30. Анализ обеспеченности материальными ресурсами и анализ эффективности использования материальных ресурсов.
31. Задачи анализа, источники информации и направления анализа трудовых ресурсов.
32. Анализ обеспеченности трудовыми ресурсами.
33. Анализ использования рабочего времени и анализ эффективности использования трудовых ресурсов.
34. Анализ использования фонда заработной платы.
35. Задачи анализа, информационное обеспечение и классификация затрат.
36. Анализ общих показателей себестоимости.
37. Анализ себестоимости отдельных видов продукции по статьям калькуляции.
38. Резервы и направления снижения себестоимости.
39. Анализ взаимосвязи затрат и объемов деятельности.
40. Основные показатели и лимитирующие факторы безубыточности.

41. Маржинальный анализ в принятии управленческих решений.
42. Анализ уровня и динамики финансовых результатов.
43. Анализ влияния факторов на прибыль.
44. Анализ динамики прибыли.
45. Факторный анализ рентабельности.
46. Сводная система показателей рентабельности организации.
47. Анализ нефинансовых результатов деятельности предприятия.

### **Шкала оценивания**

Оценка результатов производится на основе Положения о текущем контроле успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации обучающихся по образовательным программам среднего профессионального и высшего образования в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», утвержденного Приказом Ректора РАНХиГС при Президенте РФ от 30.01.2018 г. № 02-66 (п.10 раздела 3 (первый абзац) и п.11), а также Решения Ученого совета Северо-западного института управления РАНХиГС при Президенте РФ от 19.06.2018, протокол № 11.

**Оценка «отлично»** выставляется в случае, если при устном ответе студент проявил (показал):

- глубокое и системное знание всего программного материала учебного курса, изложил ответ последовательно и убедительно;
- отчетливое и свободное владение концептуально-понятийным аппаратом, научным языком и терминологией соответствующей дисциплины;
- умение правильно применять теоретические положения при решении практических вопросов и задач;
- умение самостоятельно выполнять предусмотренные программой задания;
- навык обоснования принятого решения.

**Оценки «хорошо»** выставляется в случае, если при устном ответе студент проявил (показал):

- знание узловых проблем программы и основного содержания лекционного курса;
- умение пользоваться концептуально-понятийным аппаратом умение преимущественно правильно применять теоретические положения при решении практических вопросов и задач,
- умение выполнять предусмотренные программой задания;
- в целом логически корректное, но не всегда точное и аргументированное изложение ответа.

**Оценка «удовлетворительно»** выставляется в случае, если при устном ответе студент проявил (показал):

- фрагментарные, поверхностные знания важнейших разделов программы и содержания лекционного курса;
- затруднения с использованием научно-понятийного аппарата и терминологии учебной дисциплины;
- затруднения с применением теоретических положений при решении практических вопросов и задач,

**Оценка «неудовлетворительно»** выставляется в случае, если при устном ответе студент проявил (показал):

- незнание либо отрывочное представление учебно-программного материала;

- неумение использовать научно-понятийный аппарат и терминологию учебной дисциплины;
- неумение применять теоретические положения при решении практических вопросов и задач,
- неумение выполнять предусмотренные программой задания.

#### **6. Методические материалы для освоения дисциплины**

Рабочей программой дисциплины предусмотрены следующие виды аудиторных занятий: лекции, практические занятия, контрольные работы. На лекциях рассматриваются наиболее сложный материал дисциплины. Для развития у студентов креативного мышления и логики в каждом разделе предусмотрены теоретические положения, требующие самостоятельного доказательства. Кроме того, часть теоретического материала предоставляется на самостоятельное изучение по рекомендованным источникам для формирования навыка самообучения.

Практические занятия предназначены для самостоятельной работы студентов по решению конкретных задач. Каждое практическое занятие сопровождается домашними заданиями, выдаваемыми студентам для решения во внеаудиторное время. Для формирования у студентов навыка совместной работы в коллективе некоторые задания решаются с помощью разбиения на группы методом мозговой атаки.

Для работы с печатными и электронными ресурсами СЗИУ имеется возможность доступа к электронным ресурсам. Организация работы студентов с электронной библиотекой указана на сайте института (странице сайта – «Научная библиотека»).

При изучении дисциплины используются файлы, находящиеся в ресурсах сети Академии.

#### **Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Рабочей программой дисциплины предусмотрены следующие виды аудиторных занятий: лекции, практические занятия, контрольные работы. На лекциях рассматривается наиболее сложный материал дисциплины. Лекция сопровождается презентациями, компьютерными текстами лекции, что позволяет магистранту самостоятельно работать над повторением и закреплением лекционного материала. Для этого магистранту должно быть предоставлено право самостоятельно работать в компьютерных классах в сети Интернет.

Практические занятия предназначены для самостоятельной работы магистрантов по решению конкретных задач проектирования и использования информационных систем. Каждое практическое занятие сопровождается домашними заданиями, выдаваемыми магистрантам для решения во внеаудиторное время. Для оказания помощи в решении задач имеются тексты практических заданий с условиями задач и вариантами их решения.

С целью контроля сформированности компетенций разработан фонд контрольных заданий.

С целью активизации самостоятельной работы магистрантов на портале дистанционного обучения СЗИУ <https://sziu-de.ranepa.ru> разработан учебный курс «Аналитическая поддержка процессов принятия решений и машинное обучение», включающий набор файлов с текстами лекций, практикума, примерами задач, а также набором тестов для организации электронного тестирования.

Для активизации работы магистрантов во время контактной работы с преподавателем отдельные занятия проводятся в интерактивной форме. В основном, интерактивная форма занятий обеспечивается при проведении занятий в компьютерном классе. Интерактивная форма обеспечивается наличием разработанных файлов с заданиями, наличием контрольных вопросов, возможностью доступа к системе дистанционного обучения, а также к тестеру.

Для работы с печатными и электронными ресурсами СЗИУ имеется возможность доступа к электронным ресурсам. Организация работы студентов с электронной библиотекой

указана на сайте института (странице сайта – «Научная библиотека»).

### Контрольные вопросы для подготовки к занятиям

Таблица 7

Наименование темы или раздела дисциплины (модуля)	Трудоемкость, час.	Список рекомендуемой литературы		Вопросы для самопроверки
		Основная (№ из перечня)	Дополнительная (№ из перечня)	
Тема 1. Роль и место управленческого анализа в системе управления предприятием	8	1-4	1-2	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сформулируйте цель и основные понятия, задачи управленческого анализа.</li> <li>2. Какие задачи решает управленческий анализ?</li> <li>3. Сформулируйте особенности и принципы управленческого анализа.</li> <li>4. Каковы этапы управленческого анализа?</li> <li>5. Дайте характеристику информационного обеспечения управленческого анализа.</li> <li>6. Приведите показатели управленческого анализа.</li> </ol>
Тема 2. Методологическая основа управленческого анализа	12	1-4	1-2	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дайте общую характеристику методологии управленческого анализа.</li> <li>2. Дайте характеристику классических методов детерминированного факторного анализа.</li> <li>3. Дайте характеристику методов стохастического факторного анализа.</li> <li>4. Каковы методы интеллектуального анализа данных?</li> </ol>



				5. В каком направлении развивается методология управленческого анализа?
Тема 3. Стратегический управленческий анализ	13	1-4	1-2	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какова роль стратегического анализа в системе управления предприятием?</li> <li>2. Какие виды стратегий существуют?</li> <li>3. Каковы принципы формирования стратегий предприятия?</li> <li>4. Приведите этапы стратегического управленческого анализа.</li> <li>5. Дайте характеристику методов стратегического управленческого анализа.</li> <li>6. Сравнительный анализ методов стратегического управленческого анализа.</li> </ol>
Тема 4. Анализ в системе бизнес-планирования	13	1-4	1-2	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сформулируйте сущность и цели управленческого анализа в системе планирования.</li> <li>2. Какие задачи решает управленческий анализ в системе планирования?</li> <li>3. Дайте характеристику видам содержания управленческого анализа в системе планирования.</li> <li>4. Каково содержание управленческого анализа в системе планирования деятельности предприятия?</li> <li>5. Дайте характеристику методам планирования.</li> </ol>
Тема 5. Анализ внешней среды	13	1-4	1-2	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Перечислите этапы анализа внешней среды.</li> </ol>

				<ol style="list-style-type: none"> <li>2. В чем состоит анализ покупателей?</li> <li>3. С какой целью выполняется анализ спроса?</li> <li>4. Для чего выполняется анализ товара на товарных рынках?</li> <li>5. Какие задачи решаются в процессе выполнения анализа конкурентоспособности предприятия?</li> <li>6. Как результаты анализа конкурентоспособности продукции соотносятся с результатами анализа конкурентоспособности продукции?</li> </ol>
Тема 6. Анализ технико-организационного уровня и других условий производства	11	1-4	1-2	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Каковы цели и задачи анализа технико-организационного уровня производства?</li> <li>2. Каковы информационное обеспечение анализа технико-организационного уровня производства?</li> <li>3. В чем суть анализа научно-технического уровня производства?</li> <li>4. Какова цель анализа уровня организации производства и труда?</li> <li>5. Каковы задачи анализа уровня управления?</li> <li>6. Какова последовательность процедуры анализ выпуска и продажи продукции?</li> <li>7. В чем особенность функционально-стоимостного анализа?</li> </ol>
Тема 7. Анализ эффективности	11	1-4	1-2	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дайте характеристику задач информационное</li> </ol>

использования средств труда				<p>обеспечение анализа средств труда.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Какая информации необходима для анализа средств труда?</li> <li>3. В чем состоит анализ состава, структуры, динамики и состояния основных средств?</li> <li>4. Какова цель и задачи анализа эффективности использования основных средств предприятия?</li> <li>5. С какой целью осуществляется анализ использования производственной мощности предприятия?</li> <li>6. Каковы задачи анализа использования технологического оборудования?</li> </ol>
Тема 8. Анализ эффективности использования материальных ресурсов	11	1-4	1-2	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Каковы задачи и направления анализа использования материальных ресурсов?</li> <li>2. Какие источники информации используются для анализа материальных ресурсов?</li> <li>3. Какова цель анализа обеспеченности материальными ресурсами компании?</li> <li>4. В чем состоит анализ эффективности использования материальных ресурсов?</li> <li>5. Как результаты обеспеченности материальными ресурсами соотносятся с результатами анализа эффективности их использования?</li> </ol>

<p>Тема 9. Анализ эффективности использования трудовых ресурсов</p>	<p>13</p>	<p>1-4</p>	<p>1-2</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Каковы задачи и направления анализа трудовых ресурсов?</li> <li>2. Дайте характеристику источников информации для анализа трудовых ресурсов компании?</li> <li>3. С какой целью выполняется анализ обеспеченности трудовыми ресурсами?</li> <li>4. Каковы задачи анализа использования рабочего времени?</li> <li>5. Опишите последовательность выполнения анализа эффективности использования трудовых ресурсов.</li> <li>6. В чем состоит анализ использования фонда заработной платы работников компании?</li> </ol>
<p>Тема 10. Анализ расходов</p>	<p>13</p>	<p>1-4</p>	<p>1-2</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Каковы задачи анализа затрат?</li> <li>2. Дайте характеристику информационной базы для анализа затрат?</li> <li>3. Какая классификация используется для анализа затрат предприятия и общих показателей себестоимости?</li> <li>4. Как выполняется анализ себестоимости отдельных видов продукции по статьям калькуляции.</li> <li>5. Каковы резервы снижения себестоимости?</li> <li>6. Как направления экономии (снижения) эксплуатационных затрат соотносятся с</li> </ol>

				повышением эффективности функционирования предприятия?
Тема 11. Анализ безубыточности деятельности организации	13	1-4	1-2	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какая цель выполнения анализа взаимосвязи затрат и объемов деятельности?</li> <li>2. Каковы основные показатели безубыточности?</li> <li>3. Перечислите лимитирующие факторы безубыточности.</li> <li>4. Что представляет собой маржинальный анализ?</li> <li>5. Какова цель и задачи маржинального анализа в принятии управленческих решений?</li> </ol>
Тема 12. Анализ финансовых результатов	11	1-4	1-2	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какова цель анализа уровня и динамики финансовых результатов?</li> <li>2. Для решения каких задач выполняется анализ влияния факторов на прибыль?</li> <li>3. Что отражает динамика прибыли предприятия?</li> <li>4. Какие факторы учитываются при выполнении факторного анализа рентабельности?</li> <li>5. Какие показатели формируют сводную систему показателей рентабельности организации?</li> <li>6. Сформулируйте цель выполнения анализа нефинансовых результатов деятельности компании.</li> </ol>

## 7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

### 7.1. Основная литература

1. Аналитическое обоснование конкурентоспособных бизнес-моделей: учеб. пособие / В. И. Бариленко [и др.]; под ред. В. И. Бариленко; Федер. гос. образоват. бюджет. учреждение высш. проф. образования "Финанс. ун-т при Правительстве Рос. Федерации". - Москва : РУСАЙНС, 2017. - 308 с. : ил. - Текст: электронный. - URL: <https://www.book.ru/book/920395>. - Режим доступа: для авторизир. пользователей
2. Куприянова Л.М. Экономический анализ: практикум : учебное пособие / Л.М. Куприянова, Е.В. Никифорова, О.В. Шнайдер. - Москва : ИНФРА-М, 2021. - 172 с. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/document?id=361685>. - Режим доступа: для авторизир. пользователей
3. Мамина Е.А. Управленческий анализ в отраслях: учебное пособие / Е. А. Мамина. - Москва: Флинта, 2017. - 160 с. - Текст: электронный. - URL: <http://new.ibooks.ru/products/358524>. - Режим доступа: для авторизир. пользователей
4. Финансовый анализ [Электронный ресурс]: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / [С.С. Гаврилова и др.]; под общ. ред. И. Ю. Евстафьевой, В. А. Черненко. - Электрон. дан. - Москва : Юрайт, 2018. - 337 с. - Текст: электронный. - URL: <https://urait.ru/book/16EF22D5-AE90-4BEC-9781-83948B1D567E/finansovyy-analiz>. - Режим доступа: для авторизир. пользователей

Все источники основной литературы не взаимозаменяемы.

### 7.2. Дополнительная литература

1. Орехов А.М. Методы экономических исследований: учебное пособие / А.М. Орехов. - 2-е изд. - Москва: ИНФРА-М, 2020. - 344 с. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/document?id=355585>. - Режим доступа: для авторизир. пользователей
2. Учетно-аналитическое и контрольное обеспечение устойчивого развития экономических субъектов: монография / В. И. Бариленко, О. В. Ефимова, С. Н. Гришкина [и др.] ; под ред. В. И. Бариленко. - Москва : КноРус, 2018. - 258 с. - Текст: электронный. - URL: <https://www.book.ru/book/931304>. - Режим доступа: для авторизир. пользователей

### 7.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Конституция Российской Федерации. - М., 1993.
2. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31 июля 1998г. № 145-ФЗ (с изм. и доп. от 20 августа 2007г.). – М., 2007.
3. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть I. ФЗ РФ № 51-ФЗ от 30 ноября 1994г. Часть II. ФЗ РФ № 314-ФЗ от 26 января 1996г. Часть III. ФЗ РФ от 26 ноября 2001г. Часть IV. ФЗ РФ № 18 декабря 2006г. – М., 2008.

### 7.4. Интернет-ресурсы

#### *Русскоязычные ресурсы*

1. <http://nwapa.spb.ru> – официальный сайт научной библиотеки СЗИУ

2. Единый центр аудита [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http:// www.eaudit.ru](http://www.eaudit.ru).
3. МедиаПилотline [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http:// www.mpilot.ru](http://www.mpilot.ru).
4. Национальное рейтинговое агентство [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http:// www.ra-national.ru](http://www.ra-national.ru).
5. Официальный сайт Счетной палаты Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http:// www.ach.cov.ru](http://www.ach.cov.ru).
6. Оценка интеллектуальной собственности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http:// www.woku.ru/oczenka](http://www.woku.ru/oczenka).
7. Официальный сайт Центрального Банка Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http:// www.gbr.ru](http://www.gbr.ru).
8. Правовая система «Гарант-Интернет» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http:// www.garweb.ru](http://www.garweb.ru).
9. Правовая система «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http:// www.consultant.ru](http://www.consultant.ru).
10. Рейтинговое агентство ЗАО «Рус-Рейтинг» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http:// www.rusrating.ru](http://www.rusrating.ru).
11. РосБизнесКонсалтинг [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http:// www.rbc.ru](http://www.rbc.ru).
12. Центр экономического анализа и экспертизы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http:// www.ceae.ru](http://www.ceae.ru).
13. Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс» [http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page\\_id=76](http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76)
14. Научно-практические статьи по экономике и финансам Электронной библиотеки ИД «Гребенников» [http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page\\_id=76](http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76)
15. Статьи из журналов и статистических изданий Ист Вью [http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page\\_id=76](http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76)
16. Сайт рейтинговой компании Standard&Poors [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http:// www.standartpoors.ru](http://www.standartpoors.ru)
17. Сайт рейтингового агентства «Эксперт РА» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http:// www.raexpert.ru](http://www.raexpert.ru)
18. <http://vopreco.ru> - официальный сайт журнала «Вопросы экономики»
19. <http://www.bankdelo.ru> – официальный сайт журнала «Банковское дело»
20. <http://www.cbr.ru> – официальный сайт Центрального Банка РФ
21. <http://www.kommersant.ru> – официальный сайт издательского дома Коммерсант
22. <http://finans.rusba.ru> – официальный сайт журнала «Финансы и экономика»
23. <http://www.expert.ru> официальный сайт медиа-холдинга Эксперт
24. <http://www.cbr.ru> - Официальный сайт Центрального банка России
25. <http://http://www.rbc.ru/> - официальный сайт РосБизнесКонсалтинг

#### 7.5. Иные источники

Не используются

8. **Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы**

Курс включает использование программного обеспечения Microsoft Excel, Microsoft Word, Microsoft Power Point для подготовки текстового и табличного материала, графических иллюстраций.

Методы обучения предполагают использование информационных технологий (компьютерное тестирование, демонстрация мультимедийных материалов).

Задействованы Интернет-сервисы и электронные ресурсы (поисковые системы, электронная почта, профессиональные тематические чаты и форумы, системы аудио и видео конференций, онлайн энциклопедии, справочники, библиотеки, электронные учебные и учебно-методические материалы).

Допускается применение системы дистанционного обучения. Портал системы дистанционного обучения <https://sziu-de.ranepa.ru> на основе Moodle.