

Документы
Информация о владельце: "Самарский государственный экономический университет"
ФИО: Кандрашина Елена Александровна
Должность: И.о. ректора ФГАОУ ВО «Самарский государственный экономический университет»
Дата подписания: 22.07.2026 13:37:21
Уникальный программный ключ:
2db64eb9605ce27edd3b8e8fdd32c70e0674ddd2

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)
«АНАЛИТИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ»**

Уровень высшего образования: магистратура

Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент

Направленность (профиль) подготовки: Стратегический и операционный менеджмент

Квалификация (степень) выпускника: магистр

Форма обучения: очно-заочная

Год набора (приема на обучение): 2026

Срок получения образования: 2 года 6 месяца(-ев)

Объем: в зачетных единицах: 2 з.е.
в академических часах: 72 ак.ч.

г. Самара, 2026

Разработчики:

Кандидат экономических наук Смолина Е. С.

Рабочая программа дисциплины (модуля) составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки от 12.08.2020 № 952, с учетом трудовых функций профессиональных стандартов: "Специалист по процессному управлению", утвержден приказом Минтруда России от 17.04.2018 № 248н; "Специалист по финансовому консультированию", утвержден приказом Минтруда России от 19.03.2015 № 167н.

Согласование и утверждение

№	Подразделение или коллегиальный орган	Ответственное лицо	ФИО	Виза	Дата, протокол (при наличии)
1	Институт менеджмента	Заведующий кафедрой, руководитель подразделения, реализующего ОП	Трошина Е. П.	Рассмотрено	27.05.2026, № 7

1. Цель и задачи освоения дисциплины (модуля)

Цель освоения дисциплины - Формирование у обучающихся целостной системы теоретических знаний и прикладных навыков в области оценки экономического потенциала хозяйствующего субъекта, выявления и оценки целесообразности использования резервов его повышения для принятия обоснованных управленческих решений в условиях неопределенности внешней среды

Задачи изучения дисциплины:

- Изучить составляющие элементы экономического потенциала предприятия (ресурсный, производственный, финансовый, инновационный, кадровый и др.); освоить современные методические подходы и инструменты диагностики.;
- Овладеть алгоритмами расчета показателей оценки эффективности использования основных и оборотных средств, трудовых ресурсов и инвестированного капитала; научиться проводить экспресс-диагностику по элементам экономического потенциала и углубленную диагностику для поиска резервов его роста.;
- Уметь интерпретировать полученные в ходе диагностики экономического потенциала результаты для формулировки выводов и разработки конкретных рекомендаций..

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Компетенции, индикаторы и результаты обучения

УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий

УК-1.1 Осуществляет критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода

Знать:

УК-1.1/Зн1 Современные методические подходы и инструменты диагностики составляющих экономического потенциала

Уметь:

УК-1.1/Ум1 Диагностировать проблемные ситуации на основе системного подхода

Владеть:

УК-1.1/Нв1 Навыками выбора релевантных диагностических инструментов для оценки составляющих экономического потенциала

УК-1.2 Вырабатывает стратегию действий в проблемных ситуациях

Знать:

УК-1.2/Зн1 Принципы принятия экономических и финансовых решений

Уметь:

УК-1.2/Ум1 Оценивать и интерпретировать результаты экономического и финансового анализа

Владеть:

УК-1.2/Нв1 Навыками принятия управленческих решений в условиях неопределенности

УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели

УК-3.1 Организует работу команды для достижения поставленной цели

Знать:

УК-3.1/Зн1 Принципы организации работы команды

Уметь:

УК-3.1/Ум1 Организовать работу команды

Владеть:

УК-3.1/Нв1 Владеет навыками планирования, координации и контроля выполнения работ командой

УК-3.2 Вырабатывает командную стратегию и руководит работой команды

Знать:

УК-3.2/Зн1 Виды командных стратегий, принципы и способы управления командами и коллективами

Уметь:

УК-3.2/Ум1 Вырабатывать командную стратегию, применять способы управления командами

Владеть:

УК-3.2/Нв1 Имеет навыки выявлять и разрешать конфликтные ситуации на ранних стадиях, предотвращать их возникновение

3. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина (модуль) «Аналитическое обеспечение корпоративного управления» относится к формируемой участниками образовательных отношений части образовательной программы и изучается в семестре(ах): 3.

В процессе изучения дисциплины студент готовится к решению типов задач профессиональной деятельности, предусмотренных ФГОС ВО и образовательной программой.

Компетенция	Предшествующие дисциплины	Последующие дисциплины
УК-1 - Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий		
УК-1.1 Осуществляет критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода	Производственная практика: научно-исследовательская работа, Производственная практика: практика по профилю профессиональной деятельности, Современные проблемы менеджмента, Управление командами, Учебная практика: ознакомительная практика	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы, Производственная практика: практика по профилю профессиональной деятельности, Управление командами, Финансовая и экономическая безопасность бизнеса
УК-1.2 Вырабатывает стратегию действий в проблемных ситуациях	Методы и модели поддержки принятия решений (в профессиональной области), Производственная практика: научно-исследовательская работа, Производственная практика: практика по профилю профессиональной деятельности, Управление командами, Учебная практика: ознакомительная практика	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы, Производственная практика: практика по профилю профессиональной деятельности, Управление внешнеэкономической деятельностью, Управление изменениями, Управление командами
УК-3 - Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели		

УК-3.1 Организует работу команды для достижения поставленной цели	Производственная практика: научно-исследовательская работа, Производственная практика: практика по профилю профессиональной деятельности, Современные технологии управления персоналом, Управление командами	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы, Производственная практика: практика по профилю профессиональной деятельности, Управление командами
УК-3.2 Вырабатывает командную стратегию и руководит работой команды	Производственная практика: научно-исследовательская работа, Производственная практика: практика по профилю профессиональной деятельности, Современные технологии управления персоналом, Управление командами, Управление проектной деятельностью в профессиональной сфере	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы, Производственная практика: практика по профилю профессиональной деятельности, Управление командами, Управление проектной деятельностью в профессиональной сфере

4. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы

Период обучения	Общая трудоемкость (часы)	Общая трудоемкость (ЗЕТ)	Контактная работа (часы, всего)	Практические занятия (часы)	Индивидуальная контактная работа (часы)	Самостоятельная работа (часы)	Промежуточная аттестация
Третий семестр	72	2	12	12	0,15	41,85	Зачет
Всего	72	2	12	12	0,15	41,85	18

5. Содержание дисциплины (модуля)

5.1. Разделы, темы дисциплины и виды занятий (часы промежуточной аттестации не указываются)

Наименование раздела, темы	Всего	Практические занятия	Самостоятельная работа
Раздел 1. Основы аналитического обеспечения корпоративного управления	8	2	6
Тема 1.1. Экспресс-анализ корпоративного управления	4	1	3
Тема 1.2. Оценка внешних и внутренних условий деятельности	4	1	3

Раздел 2. Функциональная диагностика состояния организации	45,85	10	35,85
Тема 2.1. Анализ имущественного потенциала и эффективности использования активов	9	2	7
Тема 2.2. Оценка кадрового и управленческого потенциала предприятия	9	2	7
Тема 2.3. Финансовый анализ в системе корпоративного управления	9,85	2	7,85
Тема 2.4. Диагностика устойчивости экономического потенциала предприятия	9	2	7
Тема 2.5. Выявление и оценка целесообразности использования факторов экономического роста	9	2	7

5.2. Контрольные мероприятия по дисциплине

Вид контроля	Форма контроля/Оценочное средство
Текущий контроль	Тестирование
Промежуточная аттестация	Зачет

№ п/п	Наименование раздела	Вид контроля/ используемые оценочные материалы	
		Текущий	Промежут. аттестация
1	Основы аналитического обеспечения корпоративного управления	Тестирование	Зачет
2	Функциональная диагностика состояния организации	Тестирование	Зачет

6. Оценочные материалы текущего контроля

1. Основы аналитического обеспечения корпоративного управления Тестирование

№ п/п	Содержание вопроса		Компетенция
		Правильный ответ (ключ ответа)	
1	Выберите один вариант ответа Долю прибыли, приносимую каждым рублем себестоимости реализованной продукции, характеризует чистая рентабельность рентабельность продаж валовая рентабельность рентабельность затрат		УК-1
	Ответ:	рентабельность затрат	

2	Выберите один вариант ответа Какова причина экономически обоснованного роста курсовой стоимости акций нормально работающего акционерного общества: инфляция рост чистой прибыли направление большей части полученной прибыли на выплату дивидендов увеличение стоимости активов акционерного общества		УК-1
	Ответ:	увеличение стоимости активов акционерного общества	
3	Выберите один вариант ответа Система постоянного наблюдения за реализацией внутренних бизнес-процессов и компетенций с целью выявления соответствия достигаемых результатов, результатам, что ожидалось (планировались) — это: санация предприятия контроллинг мониторинг система раннего предупреждения и реагирования		УК-1
	Ответ:	мониторинг	
4	Выберите один вариант ответа Показателем обеспеченности предприятия основными производственными фондами является: фондоемкость фондовооруженность фондоотдача фондообеспеченность		УК-1
	Ответ:	фондовооруженность	
5	Установите соответствие Установите соответствие между названием метода диагностики и сущностью его применения для критического анализа и оценки экономического потенциала: Сущность применения (Правая колонка) А. Горизонтальный (временной) анализ Б. Вертикальный (структурный) анализ В. Факторный анализ (детерминированный) Г. Сравнительный (пространственный) анализ Д. Коэффициентный анализ Сущность применения: 1. Расчет удельного веса каждого элемента имущества в общей валюте баланса 2. Изучение влияния отдельных факторов на результативный показатель (метод цепных подстановок) 3. Сравнение показателей предприятия с эталонными значениями или конкурентами 4. Выявление тренда изменения показателя за несколько периодов (в процентах к базе) 5. Расчет относительных величин (финансовых коэффициентов) для стандартизации оценки		УК-1
	Ответ:	А-4 , Б-1 , В-2 , Г-3 , Д-5	
6	Установите соответствие Установите соответствие между группой показателей экономического потенциала и целью их анализа.Группа показателей: А. Показатели ликвидности и платежеспособности Б. Показатели деловой активности (оборачиваемости) В. Показатели рентабельности Г. Показатели рыночной активности (котировки) Д. Показатели финансовой устойчивости Цель диагностики: 1. Оценка способности генерировать прибыль на вложенный капитал 2. Определение степени покрытия краткосрочных обязательств активами 3. Выявление "узких мест" в управлении запасами и дебиторкой 4. Оценка долгосрочной стабильности и зависимости от займов 5. Оценка инвестиционной привлекательности компании на фондовом рынке		УК-1
	Ответ:	А-2 , Б-3 , В-1 , Г-5 , Д-4	
7	Установите верную последовательность Установите правильную последовательность этапов проведения углубленной диагностики экономического потенциала предприятия: А. Формулирование выводов по результатам анализа и разработка управленческих рекомендаций Б. Сбор и проверка достоверности исходной информации (бухгалтерская, статистическая отчетность) В. Проведение факторного анализа для выявления причин отклонений фактических значений от нормативных Г. Выбор методического инструментария и расчет относительных/абсолютных показателей потенциала Д. Определение целей и задач диагностики в зависимости от запроса стейкхолдеров		УК-1
	Ответ:	Д - Б - Г - В - А	

8	Установите верную последовательность Расположите в логической последовательности шаги по сопоставлению внутреннего потенциала компании с внешними факторами среды: А. Разработка корректирующих стратегий на основе парных комбинаций (Сильные стороны + Угрозы) Б. Ранжирование возможностей и угроз внешней среды по степени вероятности реализации и силе влияния В. Сбор фактических данных для инвентаризации сильных и слабых сторон внутреннего потенциала Г. Построение итоговой матрицы SWOT и определение текущей позиции предприятия на рынке Д. Выявление и количественная оценка конкурентных преимуществ (сильных сторон) ресурсной базы	УК-1
	Ответ: В - Д - Б - Г - А	
9	Закончите фразу Количество работников, определяемое путем деления суммы работников списочного состава за каждый день отчетного периода на число дней в указанном периоде, образует	УК-1
	Ответ: среднесписочную численность	
10	Закончите фразу Стоимость имущества, определяемая как разница между стоимостью активов организации и ее обязательствами, представляет собой	УК-1
	Ответ: собственный капитал	
11	Закончите фразу Совокупность оценочных принципов, показателей, критериев и методов оценки экономического потенциала составляет	УК-1
	Ответ: методику оценки	
12	Закончите фразу Производственная процедура, направленная на разработку плана мероприятий по предупреждению и устранению возможных отклонений и сбоев в производственном процессе — это	УК-1
	Ответ: регулирование	
13	Выберите один вариант ответа При разработке стратегии выхода на новый рынок команда корпоративного управления опирается на данные SWOT-анализа. Какую ключевую функцию выполняет этот аналитический инструмент именно для выработки командной стратегии? А) Оценивает финансовую эффективность каждого члена команды. Б) Создаёт общую для всей команды структурированную картину внутренних и внешних факторов, синхронизируя понимание угроз и возможностей перед принятием стратегических решений. В) Заменяет необходимость проведения командных совещаний, так как содержит готовые ответы. Г) Распределяет зоны ответственности между отделами на основе их сильных сторон.	УК-3
	Ответ: В	
14	Выберите один вариант ответа При внедрении системы сбалансированных показателей (BSC) для реализации стратегии команда столкнулась с конфликтом: KPI отдела продаж требует максимизации выручки «любой ценой», а KPI отдела риск-менеджмента — минимизации дебиторской задолженности. Какое решение соответствует принципам выработки единой командной стратегии? А) Приоритизировать KPI отдела продаж, так как выручка — главная цель бизнеса. Б) Приоритизировать KPI риск-менеджмента, чтобы избежать кассовых разрывов. В) Разработать интегрированный KPI (например, «маржа с поправкой на риск»), который учитывает интересы обоих подразделений и стимулирует их к совместному поиску оптимального баланса. Г) Разделить зоны ответственности: продажи работают с новыми клиентами, риск-менеджмент — только со старыми.	УК-3
	Ответ: С	
15	Выберите один вариант ответа Руководитель корпоративного проектного офиса хочет внедрить культуру принятия решений на основе данных (data-driven culture) в кросс-функциональных командах. С чего ему следует начать в первую очередь? А) Закупить самое современное программное обеспечение для бизнес-аналитики (BI) и обязать всех им пользоваться. Б) Обеспечить прозрачность данных и обучить команды навыкам интерпретации аналитических отчётов, чтобы данные стали общим языком коммуникации. В) Создать отдельный департамент аналитики, который будет принимать все решения за команды. Г) Уволить сотрудников, которые не имеют математического или статистического образования.	УК-3
	Ответ: В	
16	Выберите один вариант ответа Совет директоров ежемесячно получает объёмный пакет управленческой отчётности (100+ страниц), но качество стратегических решений не улучшается: руководители жалуются на информационную перегрузку. Какую проблему аналитического обеспечения необходимо решить в первую очередь? А) Увеличить штат аналитиков для подготовки ещё более детальных отчётов. Б) Перейти от «информационного шума» к системе ключевых показателей и дашбордов, где данные агрегированы до уровня, релевантного для принятия решений, с выделением критических отклонений. В) Отменить всю управленческую отчётность и полагаться исключительно на интуицию топ-менеджеров. Г) Рассылать отчёты только генеральному директору, чтобы он единолично принимал решения.	УК-3

	Ответ: В	
17	Выберите один вариант ответа Корпоративный центр внедряет практику ежеквартальных обзоров стратегии (Quarterly Strategy Review) с участием всех руководителей направлений по аналогии с обзором спринта в Scrum. Какую главную цель преследует такой подход в контексте командной работы на уровне топ-менеджмента? А) Сократить время совещаний за счёт жёсткого тайминга. В) Обеспечить регулярную инспекцию и адаптацию стратегии на основе фактических данных и обратной связи, создав общий ритм взаимодействия руководящей команды. С) Формально выполнить требования корпоративного календаря отчётности. Д) Дать возможность каждому руководителю отчитаться о работе своего подразделения в одностороннем порядке. Ответ: В	УК-3
18	Установите соответствие Установите соответствие между аналитическим инструментом и его ключевой функцией при формировании единой командной стратегии. 1. SWOT-анализ 2. PESTLE-анализ 3. Матрица BCG (Бостонской консалтинговой группы) 4. Сбалансированная система показателей (BSC) А. Структурирование внешних макрофакторов (политических, экономических, социальных, технологических, правовых, экологических), создающее единое понимание среды, в которой команде предстоит действовать. Б. Формирование общего для команды видения внутренних сильных и слабых сторон, а также внешних возможностей и угроз для синхронизации стратегических приоритетов. В. Перевод стратегии в набор измеримых целей и KPI в четырёх проекциях (финансы, клиенты, процессы, обучение), обеспечивающий команде общую систему координат для контроля реализации. Г. Визуализация портфеля продуктов или бизнес-единиц в координатах «рост рынка — доля рынка», помогающая команде распределять ресурсы между направлениями. Ответ: 1 — Б 2 — А 3 — Г 4 — В	УК-3
19	Установите соответствие Установите соответствие между видом управленческого отчёта и уровнем команды или ролью, для которой он предназначен в первую очередь. 1. Стратегический дашборд (KPI верхнего уровня) 2. Tактический отчёт по отклонениям (Exсerption Report) 3. Операционный отчёт по процессам 4. Аналитическая записка (Ad-hoc анализ) А. Линейные руководители и команды, отвечающие за ежедневное выполнение процессов и решение текущих проблем. Б. Совет директоров и топ-менеджмент для отслеживания достижения долгосрочных целей компании. В. Руководители среднего звена и владельцы проектов для выявления и эскалации критических отклонений от плана, требующих вмешательства. Г. Кросс-функциональная рабочая группа, созданная для изучения конкретной проблемы и выработки рекомендаций для высшего руководства. Ответ: 1 — Б 2 — В 3 — А 4 — Г	УК-3
20	Установите соответствие Установите соответствие между этапом цикла аналитического обеспечения и действием, которое совершает команда на этом этапе. 1. Постановка задачи и определение потребности в данных 2. Сбор и агрегация данных 3. Анализ и интерпретация 4. Визуализация и коммуникация результатов А. Аналитики совместно с менеджерами определяют, какие источники (внутренние учётные системы, CRM, рыночные обзоры) будут задействованы, и проводят выгрузку или запрос данных. Б. Аналитическая команда представляет результаты в форме дашбордов или отчётов, руководитель фасилитирует обсуждение выводов и их трансляцию всем заинтересованным сторонам для принятия решений. В. Команда управления формулирует стратегический вопрос (например, «почему падает маржинальность в сегменте B2B?»), определяя, какие данные потребуются для ответа. Г. Данные очищаются, обрабатываются, применяются статистические или финансовые методы, команда превращает цифры в осмысленные выводы, проверяя гипотезы. Ответ: 1 — В 2 — А 3 — Г 4 — Б	УК-3

21	Установите последовательность Расставьте шаги подготовки и проведения стратегической сессии руководящей команды в логической последовательности. А. Проведение самой стратегической сессии: фасилитированное обсуждение аналитических выводов, генерация идей, выработка единого видения и предварительных стратегических решений. Б. Сбор и предварительный анализ данных: формирование аналитического пакета (отчёты, дашборды, рыночные исследования, бенчмарки) по ключевым вопросам повестки. В. Постановка целей сессии и определение информационных потребностей: какие стратегические вопросы будут обсуждаться и какие данные нужны команде для их решения. Г. Формализация итогов и план действий: документирование принятых решений, назначение ответственных, определение сроков и метрик успеха для контроля исполнения. Д. Пост-сессийная коммуникация: каскадирование итогов до всех уровней команд, разъяснение стратегических приоритетов и их связи с операционной работой каждого подразделения.	УК-3
	Ответ: В → Б → А → Г → Д	
22	Установите последовательность Расставьте этапы создания и использования аналитического отчёта, который ляжет в основу командного стратегического решения, в правильной последовательности. А. Формулирование выводов и подготовка рекомендаций: превращение обработанных данных в осмысленные тезисы, варианты решений с оценкой их последствий. Б. Презентация отчёта команде и фасилитация обсуждения: представление данных, ответы на вопросы, сбор обратной связи и совместная интерпретация результатов. В. Определение цели отчёта и круга его пользователей: какой конкретный вопрос команды решается, кто будет принимать решение на основе этих данных. Г. Сбор, очистка и верификация данных из внутренних и внешних источников, обеспечение их достоверности и полноты. Д. Принятие командного решения на основе отчёта и интеграция выводов в стратегический план или корректировка текущих действий команды.	УК-3
	Ответ: В → Г → А → Б → Д	
23	Установите последовательность Расставьте шаги, которые должен предпринять руководитель для внедрения культуры принятия решений на основе данных в кросс-функциональной команде корпоративного управления, в правильной последовательности. А. Интеграция аналитики в регулярные командные ритуалы: обязательное включение дашбордов и метрик в повестку оперативных и стратегических совещаний, обучение команд их чтению. Б. Обеспечение доступности и прозрачности данных: создание единого источника достоверной информации (единого хранилища данных, BI-платформы) с разграничением прав доступа. В. Закрепление аналитической культуры через систему мотивации и оценки: привязка KPI и вознаграждения к качеству использования данных в обосновании решений, а не только к конечным результатам. Г. Демонстрация личного примера руководителем: открытое использование данных для обоснования собственных решений, публичная проверка гипотез цифрами, готовность признавать ошибки интуитивных решений. Д. Обучение и развитие компетенций: проведение тренингов по data literacy (навыкам чтения, понимания и интерпретации данных) для всех членов команды.	УК-3
	Ответ: Б → Д → Г → А → В	
24	Дайте ответ на вопрос Назовите аналитический инструмент, который позволяет команде корпоративного управления структурировать внутренние сильные и слабые стороны компании, а также внешние возможности и угрозы для синхронизации стратегического видения.	УК-3
	Ответ: SWOT-анализ	
25	Дайте ответ на вопрос При формировании стратегии команда обнаружила, что данные по одному и тому же показателю в отчётах из CRM и ERP-системы различаются на 15%. Какая характеристика качества данных нарушена и к чему это может привести?	УК-3
	Ответ: Нарушена согласованность данных. Это приводит к спорам внутри команды о том, какая цифра верна, подрывает доверие к аналитике и парализует принятие стратегических решений.	
26	Дайте ответ на вопрос Совет директоров получает ежемесячный отчёт на 80 страниц с массой таблиц, но не успевает его анализировать. Какой формат представления аналитической информации следует внедрить, чтобы ускорить восприятие ключевых трендов и отклонений командой топ-менеджмента?	УК-3
	Ответ: Управленческий дашборд (интерактивная панель показателей). Он визуализирует ключевые метрики и их отклонения от целевых значений, позволяя команде мгновенно оценивать ситуацию и фокусироваться на главном.	
27	Дайте ответ на вопрос Чтобы мотивировать кросс-функциональную команду на достижение общей стратегической цели по снижению операционных затрат на 10%, руководитель разрабатывает систему премирования. Какой принцип он должен соблюсти, чтобы KPI стимулировали именно командную работу, а не внутреннюю конкуренцию?	УК-3

	Ответ: Принцип общекомандного KPI: в систему премирования должен быть заложен показатель, отражающий общий результат (снижение затрат на 10% по компании в целом), а не только результаты отдельных подразделений. Это стимулирует сотрудничество и взаимопомощь, а не локальную оптимизацию в ущерб общей цели.	
28	Дайте ответ на вопрос В ходе мониторинга стратегии команда обнаружила, что показатель оттока клиентов превысил пороговое значение, установленное в дашборде. Какое действие должен предпринять руководитель в соответствии с принципом управления по отклонениям?	УК-3
	Ответ: Руководитель должен немедленно инициировать эскалацию проблемы: собрать команду для анализа корневых причин отклонения с использованием данных и разработать план корректирующих действий, не дожидаясь планового отчётного периода. Управление по отклонениям фокусирует внимание команды только на критических расхождениях с планом, экономя время на рутинном контроле	
29	Дайте ответ на вопрос После внедрения новой системы управленческой отчётности руководитель собирает команду, чтобы обсудить, насколько удобны новые дашборды, какие показатели избыточны, а каких не хватает. Как называется этот процесс совместного анализа опыта использования инструмента?	УК-3
	Ответ: Ретроспектива (или обратная связь по итогам внедрения). Это структурированное командное обсуждение, направленное на непрерывное улучшение процессов и инструментов аналитического обеспечения на основе опыта пользователей.	

2. Функциональная диагностика состояния организации Тестирование

№ п/п	Содержание вопроса		Компетенция
		Правильный ответ (ключ ответа)	
1	Выберите один вариант ответа Какой из перечисленных факторов уменьшает возможности заимствования для фирмы? стабильная реализация товаров низкая финансовая дисциплина покупателей низкая финансовая дисциплина поставщиков высокие запасы сезонных товаров	Ответ: низкая финансовая дисциплина покупателей	УК-1
2	Выберите один вариант ответа Маржинальный доход от продаж за отчетный период – это: выручка от продаж, деленная на постоянные затраты выручка от продаж минус постоянные затраты выручка от продаж, деленная на переменные затраты выручка от продаж минус сумма переменных затрат	Ответ: выручка от продаж, деленная на переменные затраты	УК-1
3	Выберите один вариант ответа Обобщающим показателем финансовой устойчивости является: коэффициент текущей ликвидности излишек или недостаток собственных средств для формирования запасов и затрат коэффициент финансовой независимости чистая рентабельность	Ответ: коэффициент финансовой независимости	УК-1
4	Выберите один вариант ответа Выберите оптимальное соотношение между темпами роста прибыли (ТП), темпами роста выручки от реализации (ТВ) и темпами роста активов (ТА) А) $ТП = ТВ = ТА$; Б) $ТП > ТВ > ТА$; В) $ТП < ТА < ТВ$.	Ответ: Б	УК-1
5	Выберите один вариант ответа Как при эффективном управлении трудовыми ресурсами будут соотноситься показатели динамики производительности труда, фонда оплаты труда и выручки: А) темп роста выручки будет отставать от темпа роста производительности труда, но опережать темп роста фонда оплаты труда; Б) темп роста выручки будет опережать темп роста производительности труда, который, в свою очередь, будет опережать темп роста фонда оплаты труда. В) темп роста производительности труда будет соотноситься с темпом роста выручки и опережать темп роста оплаты труда; Г) возможен любой из указанных вариантов		УК-1

	А) $ТП = ТВ = ТА$; Б) $ТП > ТВ > ТА$; В) $ТП < ТА < ТВ$.	
	Ответ: Б	
6	Выберите один вариант ответа Сумма выручки в отчетном периоде составила 10 000 руб., суммарные переменные затраты – 5 000 руб., постоянные затраты – 3 000 руб. Операционный рычаг будет равен: А) 1 Б) 1,5 В) 2,5 Г) 3 А) $ТП = ТВ = ТА$; Б) $ТП > ТВ > ТА$; В) $ТП < ТА < ТВ$.	УК-1
	Ответ: В	
7	Установите соответствие Установите соответствие между стадией жизненного цикла (ЖЦ) организации и характерными индикаторами диагностики её потенциала: Стадия ЖЦ: А. Зарождение (Start-up) Б. Рост (Экспансия) В. Зрелость (Стабильность) Г. Спад (Кризис) Д. Реструктуризация (Возрождение) Индикатор диагностики: 1. Высокая фондоотдача, стабильная рентабельность, умеренные темпы роста 2. Снижение оборачиваемости, избыток мощностей, рост затрат на поддержание позиций 3. Резкий рост заемного капитала, высокая потребность в инвестициях, операционный убыток 4. Отрицательный денежный поток от операций, распродажа активов, потеря ликвидности 5. Поиск новых рыночных ниш при сохранении ядра кадрового потенциала	УК-1
	Ответ: А-3, Б-2, В-1, Г-4, Д-5	
8	Установите соответствие Установите соответствие между моделью оценки вероятности банкротства (краткая характеристика) и её автором или типом модели: Характеристика модели: А. Двухфакторная модель, основанная на коэффициенте текущей ликвидности и удельном весе заемных средств Б. Пятифакторная модель, учитывающая рентабельность активов и выручку, разработана для развитых рынков В. Модель, акцентирующая внимание на прибыльности до налогообложения и текущих обязательствах Г. Модель, включающая коэффициент обеспеченности собственными средствами и коэффициент текущей ликвидности Д. Модель, использующая показатель рентабельности активов и долговую нагрузку для частных фирм Название/Тип модели: 1. Модель Таффлера-Тишоу (британская модель) 2. Модель Альтмана (Z-score) для публичных компаний 3. Российская модель (R-счет Сайфуллина-Кадыкова) 4. Модель Лис (Lis) 5. Модель Альтмана модифицированная (для непубличных компаний)	УК-1
	Ответ: А-5, Б-2, В-1, Г-3, Д-4	

9	Установите соответствие Установите соответствие между видом ресурсного потенциала и метрикой, используемой для его диагностики Вид потенциала: А. Производственный потенциал (основные фонды) Б. Кадровый (трудовой) потенциал В. Финансово-инвестиционный потенциал Г. Инновационный потенциал Д. Организационно-управленческий потенциал Метрика оценки: 1. Коэффициент текучести кадров и производительность труда (выработка) 2. Коэффициент годности и коэффициент износа активной части ОПФ 3. Доля НИОКР в выручке и коэффициент обновления продукции 4. Коэффициент автономии и эффект финансового рычага (DFL) 5. Соотношение управленческих расходов к общим и скорость прохождения управленческих циклов	УК-1
	Ответ: А-2, Б-1, В-4, Г-3, Д-5	
10	Установите соответствие Установите соответствие между комбинацией значений ключевых финансово-экономических индикаторов и типом стратегического состояния экономического потенциала компании Комбинация индикаторов: А. Коэффициент текущей ликвидности больше 2 (высокий), Коэффициент оборачиваемости активов снижается, Рентабельность собственного капитала (ROE) высокая за счет финансового рычага Б. Коэффициент автономии меньше 0.4 (низкий), Коэффициент обеспеченности СОС отрицательный, Оборачиваемость дебиторской задолженности медленная В. Коэффициент абсолютной ликвидности больше 0.5, Коэффициент загрузки капитала растет, Коэффициент обновления основных средств близок к 0 Г. Доля кредиторской задолженности в пассивах более 60%, Коэффициент маневренности собственного капитала менее 0.1, Темп роста выручки превышает Темп роста валюты баланса Д. Коэффициент текущей ликвидности равен 1.5 (норма), Доля оборотных активов снижается, Рентабельность продаж растет Тип состояния потенциала: 1. Потенциал «Голода» (Нехватка ресурсов для роста: высокая зависимость, но активность сохраняется) 2. Потенциал «Избытка» (Аккумуляция нераспределенных активов: ликвидность есть, но эффективность нулевая) 3. Потенциал «Агрессии» (Активный рост на заемном капитале с высокими операционными рисками) 4. Кризисный потенциал (Нарушена структура капитала, финансирование идет за счет чужих средств, самостоятельность утрачена) 5. Потенциал «Интенсивности» (Оптимизация структуры: высокая прибыль при сжатии оборотного капитала)	УК-1
	Ответ: А-3, Б-4, В-2, Г-1, Д-5	
11	Установите последовательность Установите последовательность действий финансового аналитика при расчете пятифакторной модели Алтмана для публичной компании А. Присвоить каждому из пяти показателей весовой коэффициент ($X_1 \cdot 1.2$, $X_2 \cdot 1.4$, $X_3 \cdot 3.3$, $X_4 \cdot 0.6$, $X_5 \cdot 1.0$) Б. Рассчитать X_4 как отношение рыночной капитализации к обязательствам В. Проинтерпретировать полученное значение Z (зоны: <1.8 — риск, >3.0 — безопасность) Г. Рассчитать X_5 (оборотная способность активов) как отношение выручки к валюте баланса Д. Вычислить итоговое значение Z-счета путем суммирования всех взвешенных коэффициентов	УК-1
	Ответ: Г -Б -А -Д -В	
12	Установите последовательность Установите правильный алгоритм расчета и интерпретации показателя, характеризующего финансовый потенциал и рискованность структуры капитала (Эффект финансового рычага) А. Рассчитать дифференциал (разница между рентабельностью активов и средней ставкой процента по кредитам) Б. Сделать вывод: если $DFL > 0$, привлечение займов выгодно, если < 0 — ведет к убыткам В. Рассчитать экономическую рентабельность активов ($EBIT / \text{Совокупные активы}$) Г. Определить плечо финансового рычага (соотношение заемного капитала к собственному) Д. Перемножить плечо рычага на дифференциал и на ставку налога на прибыль (поправочный коэффициент)	УК-1
	Ответ: В -А -Г -Д -Б	
13	Ответьте на вопрос Стоимость оборотных средств на начало года 12 млн. руб., на конец года – 14 млн. руб. Выручка за год составила 36 млн. руб., а покупная стоимость реализованных товаров – 27 млн. руб. Как изменилась скорость обращения оборотных средств в отчетном году по сравнению с предыдущим годом, если тогда выручка составила 32 млн. руб., покупная стоимость реализованных товаров – 25 млн. руб., а среднегодовая стоимость оборотных средств – 10 млн. руб.?	УК-1
	Ответ: снизилась	
14	Ответьте на вопрос Что происходит с показателем фондоотдачи, если производительность труда растет более низкими темпами, чем фондовооруженность?	УК-1

	Ответ:	снижается	
15	Ответьте на вопрос Соотношение каких показателей позволяет определить эффективность авансированных ресурсов		УК-1
	Ответ:	соотношение прибыли и авансированных ресурсов	
16	Решите задачу Определите коэффициент износа оборудования, если оно прослужило 4 года, срок полезного использования 10 лет, амортизация начисляется линейным способом		УК-1
	Ответ:	40 %	
17	Решите задачу Сумма выручки в отчетном периоде составила 10 000 руб., суммарные переменные затраты – 5 000 руб., постоянные затраты – 3 000 руб. Определите точку безубыточности (руб.)		УК-1
	Ответ:	6 000	
18	Закончите фразу Рентабельность капитала рассчитывается как отношение		УК-1
	Ответ:	чистой прибыли к среднегодовой стоимости капитала	

7. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Зачет третий семестр

№ п/п	Содержание вопроса		Компетенция
		Правильный ответ (ключ ответа)	
1	Дайте ответ по теме Сущность, цель и задачи аналитического обеспечения в системе корпоративного управления		УК-1, УК-3
	Ответ:	Аналитическое обеспечение — это система сбора, обработки и интерпретации данных для обоснования управленческих решений на уровне совета директоров и топ-менеджмента. Его цель — преобразовать разрозненные учетные данные в структурированную информацию о текущем состоянии и прогнозах развития бизнеса. Задачи включают мониторинг KPI, выявление отклонений, оценку рисков и подготовку рекомендаций по корректировке стратегии.	
2	Дайте ответ по теме Классификация видов аналитики в корпоративном управлении		УК-1, УК-3
	Ответ:	Выделяют ретроспективный (анализ прошлых периодов для выявления трендов), оперативный (мониторинг текущей деятельности «здесь и сейчас») и перспективный (прогнозный, сценарный анализ). Для стратегических решений ключевым является перспективный анализ, а для контроля исполнения бюджета — оперативный. Каждый вид требует своей периодичности, глубины детализации и наборов исходных данных.	
3	Дайте ответ по теме Информационная база аналитического обеспечения корпоративного управления		УК-1, УК-3
	Ответ:	Основу составляют внешние источники (макроэкономические индикаторы, данные конкурентов, отраслевые обзоры) и внутренние (финансовая отчетность по МСФО/РСБУ, управленческая отчетность, внутренних информационно-аналитических систем). Ключевое требование к информации — ее достоверность, релевантность и сопоставимость для разных периодов. Качество аналитики напрямую зависит от степени автоматизации сбора и консолидации данных	
4	Дайте ответ по теме Система сбалансированных показателей (BSC) как инструмент аналитического обеспечения		УК-1, УК-3
	Ответ:	BSC объединяет четыре проекции: финансы, клиенты, внутренние процессы, обучение и развитие, связывая операционные KPI со стратегией. Каждая проекция содержит целевые показатели и мероприятия по их достижению. Основная ценность BSC — в переводе стратегии в измеримые задачи для каждого уровня управления.	
5	Дайте ответ по теме Аналитическое обеспечение инвестиционных решений		УК-1, УК-3
	Ответ:	Применяются динамические методы оценки (NPV, IRR, PI, дисконтированный срок окупаемости) с использованием ставки дисконтирования, WACC. Положительный NPV означает, что проект создает стоимость для акционеров. Обязательным элементом является анализ чувствительности к изменению ключевых параметров (объем продаж, инвестиции, инфляция)	
6	Дайте ответ по теме Анализ стоимости бизнеса (VBM) как основа корпоративного управления		УК-1, УК-3
	Ответ:	VBM (Value Based Management) ориентирует все управленческие решения на максимизацию стоимости компании для акционеров. Основной показатель — EVA (Economic Value Added), рассчитываемая как чистая операционная прибыль за вычетом затрат на капитал ($WACC \times \text{инвестированный капитал}$). Положительная EVA свидетельствует о создании стоимости, отрицательная — о ее разрушении	
7	Дайте ответ по теме Анализ денежных потоков (по косвенному и прямому методу)		УК-1, УК-3

	Ответ: Прямой метод показывает реальные поступления и выплаты денег, а косвенный — корректирует чистую прибыль на неденежные статьи (амортизация, изменение оборотного капитала). Косвенный метод лучше выявляет «качество прибыли» и причины расхождения между прибылью и денежным потоком. Отрицательный денежный поток от операций при положительной прибыли — тревожный сигнал	
8	Дайте ответ по теме Анализ операционного рычага (левериджа) Ответ: Операционный рычаг показывает, насколько процентов изменится прибыль при изменении выручки на 1%, и рассчитывается через маржинальный доход. Характеризует операционные риски предприятия, лежащие в области управления продажами, ценой, затратами.	УК-1, УК-3
9	Дайте ответ по теме Анализ финансового рычага (левериджа) Ответ: Финансовый рычаг оценивает прирост рентабельности собственного капитала за счет использования заемных средств. Коэффициент финансового левериджа представляет собой соотношение заемного и собственного капитала и является одним из главных индикаторов финансового риска	УК-1, УК-3
10	Дайте ответ по теме Анализ рентабельности в корпоративном управлении Ответ: Используется факторная модель Дюпона, которая раскладывает ROE на маржинальность продаж, оборачиваемость активов и финансовый рычаг. Такой подход позволяет точно определить, за счет чего растет или падает доходность собственного капитала. Например, рост ROE за счет рычага сигнализирует о повышении финансовых рисков.	УК-1, УК-3

7.1. Уровни овладения

Компетенция: УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий.

Индикатор достижения компетенции: УК-1.1 Осуществляет критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода.

Уровень	Характеристика
Повышенный	Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.
Базовый	Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.
Пороговый	Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях.
Ниже порогового	Компетенция не освоена

Индикатор достижения компетенции: УК-1.2 Вырабатывает стратегию действий в проблемных ситуациях.

Уровень	Характеристика
Повышенный	Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.
Базовый	Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.

Пороговый	Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях.
Ниже порогового	Компетенция не освоена

Компетенция: УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели.

Индикатор достижения компетенции: УК-3.1 Организует работу команды для достижения поставленной цели.

Уровень	Характеристика
Повышенный	Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.
Базовый	Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.
Пороговый	Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях.
Ниже порогового	Компетенция не освоена

Индикатор достижения компетенции: УК-3.2 Вырабатывает командную стратегию и руководит работой команды.

Уровень	Характеристика
Повышенный	Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.
Базовый	Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.
Пороговый	Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях.
Ниже порогового	Компетенция не освоена

8. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины

8.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы

Основная литература

1. Толпегина, О. А. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебник и практикум для вузов / О. А. Толпегина. - 6-е изд. - Москва: Юрайт, 2026. - 573 с - 978-5-534-14269-3. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/588661> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

Дополнительная литература

1. Румянцева, Е. Е. Экономический анализ: учебник для вузов / Е. Е. Румянцева. - 2-е изд. - Москва: Юрайт, 2026. - 533 с - 978-5-534-16801-3. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/583561> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке
2. Шадрина, Г. В. Экономический анализ: учебник для вузов / Г. В. Шадрина, К. В. Голубничий. - 4-е изд. - Москва: Юрайт, 2026. - 463 с - 978-5-534-16899-0. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/583005> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке
3. Розанова, Н. М. Макроэкономический анализ открытой экономики: учебник и практикум для вузов / Н. М. Розанова. - Москва: Юрайт, 2026. - 193 с - 978-5-534-18217-0. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/589532> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

8.2. Профессиональные базы данных и ресурсы «Интернет», к которым обеспечивается доступ обучающихся

Профессиональные базы данных

1. <https://bd.wciom.ru/> - Всероссийский центр социологических исследований (ВЦИОМ)
2. <https://smarteka.com/> - Платформа по поиску и обмену лучшими управленческими практиками
3. <http://www.gov.ru/> - Профессиональная база данных «Информационные системы Министерства экономического развития Российской Федерации в сети Интернет» (Портал «Официальная Россия»)

Ресурсы «Интернет»

1. <https://abarus.ru/> - Маркетинговое агентство ABARUS MARKET RESEARCH Работа с данными. Аналитика. Прогнозы.
2. <https://stepik.org> - Платформа с онлайн-курсами от авторов-практиков
3. <https://www.kommersant.ru/> - Газета «Коммерсантъ»

8.3. Программное обеспечение и информационно-справочные системы, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

1. LibreOffice;
2. МойОфис;
3. Альт-Инвест;
4. Справочно-правовая система "Консультант Плюс";

Перечень информационно-справочных систем

(обновление выполняется еженедельно)

1. Справочно-правовая система "Гарант-Максимум";

8.4. Специальные помещения, лаборатории и лабораторное оборудование

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран
---	---

Учебные аудитории для проведения практических занятий (занятий семинарского типа)	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СПб
Учебные аудитории для групповых и индивидуальных консультаций	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СПб
Учебные аудитории для текущего контроля и промежуточной аттестации	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СПб
Помещения для самостоятельной работы	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СПб
Помещения для хранения и профилактического обслуживания оборудования	Комплекты специализированной мебели для хранения