

Документы Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования  
Информация о владельце: "Самарский государственный экономический университет"  
ФИО: Кандрашина Елена Александровна  
Должность: И.о. ректора ФГАОУ ВО «Самарский государственный экономический университет»  
Дата подписания: 08.07.2026 13:32:39  
Уникальный программный ключ:  
2db64eb9605ce27edd3b8e8fdd32c70e0674ddd2

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) «УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АНАЛИЗ»**

Уровень высшего образования: магистратура

Направление подготовки: 38.04.01 Экономика

Направленность (профиль) подготовки: Финансовый контроль, консалтинг и анализ бизнеса

Квалификация (степень) выпускника: магистр

Форма обучения: очная

Год набора (приема на обучение): 2026

Срок получения образования: 2 года

Объем: в зачетных единицах: 4 з.е.  
в академических часах: 144 ак.ч.

г. Самара, 2026

**Разработчики:**

Кандидат экономических наук Наумова О. А.

Рабочая программа дисциплины (модуля) составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.01 Экономика, утвержденного приказом Минобрнауки от 11.08.2020 № 939, с учетом трудовых функций профессиональных стандартов: "Бизнес-аналитик", утвержден приказом Минтруда России от 22.11.2023 № 821н.

**Согласование и утверждение**

№	Подразделение или коллегиальный орган	Ответственное лицо	ФИО	Виза	Дата, протокол (при наличии)
1	Кафедра учета, анализа и экономической безопасности	Заведующий кафедрой, руководитель подразделения, реализующего ОП	Татаровский Ю. А.	Рассмотрено	26.05.2026, № 12

## 1. Цель и задачи освоения дисциплины (модуля)

Цель освоения дисциплины - Формирование компетенций в области системного аналитического обоснования управленческих решений на основе данных внутреннего и внешнего учета для повышения эффективности операционной и стратегической деятельности организации.

Задачи изучения дисциплины:

- Изучить современные методы и инструменты управленческого анализа для оценки затрат, доходов и финансовых результатов по центрам ответственности и видам деятельности.;
- азвить навыки интерпретации результатов управленческого анализа для целей планирования, бюджетирования, контроля и принятия оперативных решений.;
- Сформировать умение обосновывать управленческие решения по оптимизации ассортимента, ценообразованию, использованию ресурсов и повышению эффективности бизнес-процессов..

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

*Компетенции, индикаторы и результаты обучения*

УК-2 Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла

УК-2.1 Планирует этапы жизненного цикла проекта

*Знать:*

УК-2.1/Зн1 Этапы и контрольные точки проекта

*Уметь:*

УК-2.1/Ум1 Строить дорожную карту проекта.

*Владеть:*

УК-2.1/Нв1 Инструментами календарного планирования проекта.

УК-2.2 Управляет проектом на всех этапах его жизненного цикла

*Знать:*

УК-2.2/Зн1 Механизмы управления проектами

*Уметь:*

УК-2.2/Ум1 Контролировать сроки, бюджет и ресурсы.

*Владеть:*

УК-2.2/Нв1 Навыками управления проектными рисками

ПК-1 Способен обосновывать подходы, используемые в бизнес-анализе

ПК-1.3 Прогнозирует риски, возникающие при реализации различных подходов, используемых в бизнес-анализе

*Знать:*

ПК-1.3/Зн1 Классификацию рисков и методы их количественной оценки

*Уметь:*

ПК-1.3/Ум1 Фидентифицировать риски и оценивать их влияние на бизнес

*Владеть:*

ПК-1.3/Нв1 Инструментами стресс-тестирования и сценарного анализа рисков

ПК-4 Способен разрабатывать стратегии управления изменениями в организации

ПК-4.1 Использует методы разработки стратегии и управления изменениями в организации

*Знать:*

ПК-4.1/Зн1 Модели стратегического управления изменениями

*Уметь:*

ПК-4.1/Ум1 Адаптировать методы изменений под специфику организации

*Владеть:*

ПК-4.1/Нв1 Алгоритмами внедрения стратегических преобразований в бизнес-процессы

### 3. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина (модуль) «Управленческий анализ» относится к формируемой участниками образовательных отношений части образовательной программы и изучается в семестре(ах): 2. В процессе изучения дисциплины студент готовится к решению типов задач профессиональной деятельности, предусмотренных ФГОС ВО и образовательной программой.

Компетенция	Предшествующие дисциплины	Последующие дисциплины
ПК-1 - Способен обосновывать подходы, используемые в бизнес-анализе		
ПК-1.3 Прогнозирует риски, возникающие при реализации различных подходов, используемых в бизнес-анализе	Инвестиционный и инновационный анализ, Производственная практика: научно-исследовательская работа, Учебная практика: научно-исследовательская работа (получение первичных навыков научно-исследовательской работы)	Анализ корпоративной отчетности, Инвестиционный и инновационный анализ, Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы, Производственная практика: научно-исследовательская работа, Производственная практика: по профилю профессиональной деятельности, Производственная практика: преддипломная, Экономический анализ и архитектура коммерческой организации
ПК-4 - Способен разрабатывать стратегии управления изменениями в организации		
ПК-4.1 Использует методы разработки стратегии и управления изменениями в организации	Инвестиционный и инновационный анализ	Инвестиционный и инновационный анализ, Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы, Производственная практика: преддипломная, Стратегический анализ коммерческих организаций
УК-2 - Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла		
УК-2.1 Планирует этапы жизненного цикла проекта	Инвестиционный и инновационный анализ	Инвестиционный и инновационный анализ, Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы, Управление проектной деятельностью в профессиональной сфере

УК-2.2 Управляет проектом на всех этапах его жизненного цикла	Инвестиционный и инновационный анализ	Инвестиционный и инновационный анализ, Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы, 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)	Групповая контактная работа (часы)	Индивидуальная контактная работа (часы)	Самостоятельная работа (часы)	Промежуточная аттестация
Второй семестр	144	4	12	12	2	0,3	95,7	Экзамен
Всего	144	4	12	12	2	0,3	95,7	34

#### 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
<b>Раздел 1. Управленческий анализ</b>	<b>110</b>	<b>12</b>	<b>95,7</b>
Тема 1.1. Общетеоретические и методические основы управленческого анализа	34	4	30
Тема 1.2. Анализ эффективности использования ресурсов организации	35	4	30
Тема 1.3. Анализ безубыточности и нефинансовых результатов деятельности организации	41	4	35,7

##### 5.2. Контрольные мероприятия по дисциплине

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

№ п/п	Наименование раздела	Вид контроля/ используемые оценочные материалы	
		Текущий	Промежут. аттестация
1	Управленческий анализ	Тестирование	Экзамен

## 6. Оценочные материалы текущего контроля

### 1. Управленческий анализ Тестирование

№ п/п	Содержание вопроса		Компетенция
		Правильный ответ (ключ ответа)	
1	Какой показатель используется для определения точки безубыточности в натуральном выражении? а) Постоянные затраты / Цена единицы продукции б) Постоянные затраты / (Цена единицы – Переменные затраты на единицу) в) Переменные затраты / (Цена – Постоянные затраты) г) Выручка / Общие затраты	Б	УК-2
2	Запас финансовой прочности показывает: а) Величину прибыли от продаж б) На сколько процентов может снизиться выручка без убытка для компании в) Сумму постоянных затрат в себестоимости г) Рентабельность продаж	Б	УК-2
3	Нефинансовый показатель эффективности KPI «уровень удовлетворенности клиентов» относится к перспективе: а) Финансовой б) Клиентской в) Внутренних бизнес-процессов г) Обучения и развития	Б	УК-2
4	Какое решение принимается на основе маржинального анализа при выборе ассортимента продукции? а) Производство продукции с максимальной выручкой б) Производство продукции с максимальным маржинальным доходом на единицу ограниченного ресурса в) Производство всей продукции, имеющей положительную рентабельность г) Производство продукции с наименьшей себестоимостью	Б	УК-2
5	При какой операционной прибыли компания достигает точки безубыточности? а) Прибыль равна нулю б) Прибыль равна постоянным затратам в) Прибыль равна переменным затратам г) Прибыль равна выручке	А	УК-2
6	Установите соответствие между категорией затрат и ее характеристикой: Категория затрат 1. Постоянные затраты 2. Переменные затраты 3. Смешанные затраты 4. Безвозвратные затраты  Характеристика А. Изменяются пропорционально объему производства Б. Не зависят от изменения объема производства в релевантном диапазоне В. Затраты, возникшие в прошлом и не влияющие на будущие решения Г. Содержат как постоянную, так и переменную части	1-Б, 2-А, 3-Г, 4-В	УК-2

7	<p>Установите соответствие между перспективой сбалансированной системы показателей (BSC) и примером KPI:</p> <p>Перспектива BSC</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Финансовая</li> <li>2. Клиентская</li> <li>3. Внутренние процессы</li> <li>4. Обучение и развитие</li> </ol> <p>Пример KPI</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>А. Время выполнения заказа</li> <li>Б. Количество обученных сотрудников</li> <li>В. Рентабельность собственного капитала</li> <li>Г. Индекс лояльности клиентов (NPS)</li> </ol>	УК-2
<p>Ответ: 1-В, 2-Г, 3-А, 4-Б</p>		
8	<p>Установите соответствие между методом управленческого анализа и его сущностью:</p> <p>Метод анализа</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. СVP-анализ</li> <li>2. ABC-анализ</li> <li>3. Анализ по центрам ответственности</li> <li>4. Бенчмаркинг</li> </ol> <p>Сущность</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>А. Оценка эффективности использования ресурсов по подразделениям</li> <li>Б. Изучение взаимосвязи затрат, объема и прибыли</li> <li>В. Распределение затрат по видам деятельности</li> <li>Г. Сравнение показателей с лучшими практиками отрасли</li> </ol>	УК-2
<p>Ответ: 1-Б, 2-В, 3-А, 4-Г</p>		
9	<p>Установите правильную последовательность этапов проведения СVP-анализа (анализа безубыточности):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Расчет маржинального дохода на единицу продукции</li> <li>2. Определение постоянных затрат за период</li> <li>3. Расчет точки безубыточности в натуральном и стоимостном выражении</li> <li>4. Определение переменных затрат на единицу продукции</li> <li>5. Оценка запаса финансовой прочности и операционного рычага</li> </ol>	УК-2
<p>Ответ: 2 → 4 → 1 → 3 → 5</p>		
10	<p>Установите правильную последовательность этапов управления проектом с применением управленческого анализа:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Определение целей и ключевых показателей эффективности (KPI) проекта</li> <li>2. Разработка бюджета и плановых значений показателей</li> <li>3. Мониторинг фактических показателей в ходе реализации проекта</li> <li>4. Анализ отклонений и выявление причин</li> <li>5. Принятие корректирующих решений и пересмотр планов</li> </ol>	УК-2
<p>Ответ: 1 → 2 → 3 → 4 → 5</p>		
11	<p>Объем производства (продаж), при котором выручка покрывает все затраты, а прибыль равна нулю, называется точкой _____.</p>	УК-2
<p>Ответ: безубыточности</p>		
12	<p>Разница между фактической выручкой и выручкой в точке безубыточности называется _____.</p>	УК-2
<p>Ответ: запас финансовой прочности (или маржа безопасности)</p>		
13	<p>Система управления, ориентированная на достижение стратегических целей через совокупность финансовых и нефинансовых показателей, разработанная Д.Нортоном и Р.Капланом называется _____.</p>	УК-2
<p>Ответ: сбалансированная система показателей (или BSC)</p>		
14	<p>Предприятие производит продукцию. Цена единицы — 500 руб., переменные затраты на единицу — 300 руб., постоянные затраты за период — 200 000 руб. Рассчитайте точку безубыточности в натуральном выражении (штук).</p>	УК-2
<p>Ответ: 1000</p>		
15	<p>Фактическая выручка компании составляет 2 500 000 руб., выручка в точке безубыточности — 1 800 000 руб. Рассчитайте запас финансовой прочности (в процентах).</p>	УК-2
<p>Ответ: 28</p>		
16	<p>Какой подход к распределению затрат является наиболее обоснованным для многопродуктового производства с высокими накладными расходами?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>а) Метод прямого счета по нормативу</li> <li>б) Функционально-стоимостной метод (ABC)</li> <li>в) Метод средневзвешенной себестоимости</li> <li>г) Метод коэффициентов</li> </ol>	ПК-1
<p>Ответ: Б</p>		

17	<p>При обосновании управленческого решения о принятии дополнительного заказа по цене ниже полной себестоимости ключевым критерием является:</p> <p>а) Полная себестоимость единицы продукции  б) Наличие неиспользованных производственных мощностей  в) Величина постоянных затрат на единицу продукции  г) Рентабельность продаж по основному ассортименту</p>	ПК-1
	<p>Ответ: Б</p>	
18	<p>Какой подход к анализу безубыточности наиболее обоснован при оценке влияния изменения структуры продаж на прибыль?</p> <p>а) Анализ безубыточности для одного продукта  б) Многопродуктовый CVP-анализ с учетом средневзвешенного маржинального дохода  в) Анализ операционного рычага  г) Анализ чувствительности по цене</p>	ПК-1
	<p>Ответ: Б</p>	
19	<p>При обосновании выбора между собственным производством и аутсорсингом решающим фактором является:</p> <p>а) Сравнение полной себестоимости производства и цены поставщика  б) Сравнение релевантных затрат и выгод с учетом альтернативных возможностей использования мощностей  в) Сравнение постоянных затрат в обоих вариантах  г) Сравнение качества продукции</p>	ПК-1
	<p>Ответ: Б</p>	
20	<p>При обосновании выбора нефинансовых КРІ для проекта наиболее значимым критерием является:</p> <p>а) Простота сбора данных  б) Соответствие стратегическим целям и влияние на будущие финансовые результаты  в) Традиции отрасли  г) Возможность формализации в отчетности</p>	ПК-1
	<p>Ответ: Б</p>	
21	<p>Установите соответствие между методом обоснования управленческого решения и ситуацией его применения:</p> <p>Метод обоснования</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Анализ релевантных затрат</li> <li>2. Анализ безубыточности</li> <li>3. Анализ чувствительности</li> <li>4. ABC-анализ затрат</li> </ol> <p>Ситуация применения</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>А. Выбор между альтернативными поставщиками или технологиями</li> <li>Б. Оценка минимально допустимого объема продаж</li> <li>В. Определение влияния изменения факторов на результат</li> <li>Г. Распределение накладных расходов по видам деятельности</li> </ol>	ПК-1
	<p>Ответ: 1-А, 2-Б, 3-В, 4-Г</p>	
22	<p>Установите соответствие между подходом к бюджетированию и его обоснованием:</p> <p>Подход к бюджетированию</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Бюджетирование «с нуля»</li> <li>2. Приростное бюджетирование</li> <li>3. Скользящее бюджетирование</li> <li>4. Гибкое бюджетирование</li> </ol> <p>Обоснование применения</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>А. Каждый бюджетный период начинается с нуля, все расходы требуют обоснования</li> <li>Б. Простота и учет текущих обязательств, подходит для стабильных подразделений</li> <li>В. Постоянная актуализация планов в условиях нестабильной среды</li> <li>Г. Корректировка бюджетов на разные уровни деловой активности</li> </ol>	ПК-1
	<p>Ответ: 1-А, 2-Б, 3-В, 4-Г</p>	
23	<p>Установите соответствие между нефинансовым показателем и обоснованием его выбора для управления проектом:</p> <p>Нефинансовый показатель</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Уровень дефектности</li> <li>2. Время выполнения заказа</li> <li>3. Текучесть персонала</li> <li>4. Индекс лояльности клиентов (NPS)</li> </ol> <p>Обоснование выбора</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>А. Влияет на удовлетворенность клиентов и репутацию</li> <li>Б. Характеризует эффективность бизнес-процессов</li> <li>В. Снижает риски потери компетенций и затраты на обучение</li> <li>Г. Отражает долгосрочную лояльность и повторные продажи</li> </ol>	ПК-1
	<p>Ответ: 1-Б, 2-А, 3-В, 4-Г</p>	

24	Установите правильную последовательность обоснования системы показателей эффективности для проектного управления: 1. Формулирование стратегических целей проекта 2. Определение критических факторов успеха 3. Выбор измеримых показателей (KPI) для каждого фактора успеха 4. Установление плановых (целевых) значений KPI 5. Разработка системы сбора данных и мониторинга показателей	ПК-1
	Ответ: 1 → 2 → 3 → 4 → 5	
25	Установите правильную последовательность обоснования выбора метода распределения накладных затрат: 1. Анализ структуры затрат и выявление основных видов деятельности 2. Идентификация драйверов затрат для каждого вида деятельности 3. Выбор наиболее адекватного метода распределения (ABC, традиционный или комбинированный) 4. Расчет ставок распределения и распределение затрат по объектам 5. Оценка точности полученной себестоимости и корректировка при необходимости	ПК-1
	Ответ: 1 → 2 → 3 → 4 → 5	
26	Затраты, которые различаются между альтернативными вариантами и влияют на выбор управленческого решения, называются _____.	ПК-1
	Ответ: релевантные затраты	
27	Подход к бюджетированию, при котором каждый бюджетный период начинается с нулевого обоснования всех расходов, называется _____.	ПК-1
	Ответ: бюджетирование с нуля	
28	Носитель затрат, используемый в системе ABC для распределения накладных расходов на объекты калькулирования, называется _____.	ПК-1
	Ответ: драйвер	
29	Предприятие рассматривает возможность принятия дополнительного заказа на 500 единиц продукции по цене 2 800 руб./шт. Производственные мощности загружены на 80%, постоянные затраты составляют 1 200 000 руб. в месяц. Переменные затраты на единицу продукции — 2 200 руб. Дополнительные переменные затраты на упаковку и доставку по данному заказу — 300 руб./шт. Рассчитайте маржинальный доход от принятия данного заказа (в рублях) и обоснуйте, следует ли принимать заказ (в ответе укажите числовое значение маржинального дохода).	ПК-1
	Ответ: 150 000	
30	Компания планирует бюджет на следующий месяц. Бюджетный объем производства — 2 000 единиц. Постоянные затраты — 400 000 руб. Переменные затраты на единицу — 500 руб. Фактически произведено 2 400 единиц. Фактические переменные затраты составили 1 248 000 руб., фактические постоянные затраты — 420 000 руб. Рассчитайте отклонение по гибкому бюджету для переменных затрат (в рублях). В ответе укажите числовое значение.	ПК-1
	Ответ: 48 000	
31	Какой показатель безубыточности является ключевым ориентиром при разработке стратегии снижения затрат в условиях падающего спроса? а) Точка безубыточности в натуральном выражении б) Запас финансовой прочности в) Маржинальный доход на единицу продукции г) Коэффициент покрытия постоянных затрат	ПК-4
	Ответ: Б	
32	При разработке стратегии повышения эффективности использования ресурсов в первую очередь необходимо: а) Увеличить штат сотрудников б) Выявить узкие места (ограничивающие ресурсы) и рассчитать их альтернативную доходность в) Снизить цены на продукцию г) Увеличить расходы на рекламу	ПК-4
	Ответ: Б	
33	При разработке стратегии изменения ассортиментной политики на основе CVP-анализа приоритет отдается продуктам: а) С максимальной ценой реализации б) С максимальным маржинальным доходом на единицу ограниченного ресурса в) С минимальной себестоимостью г) С максимальной долей в выручке	ПК-4
	Ответ: Б	
34	Какая стратегия управления изменениями наиболее целесообразна при необходимости быстрого снижения точки безубыточности в кризисной ситуации? а) Инвестиционная стратегия (закупка нового оборудования) б) Стратегия сокращения постоянных затрат (оптимизация численности, аренды, административных расходов) в) Стратегия расширения ассортимента г) Стратегия увеличения складских запасов	ПК-4
	Ответ: Б	

35	<p>Какой нефинансовый показатель эффективности использования ресурсов наиболее значим при разработке стратегии изменений в производственном подразделении?</p> <p>а) Производительность труда на одного работника  б) Уровень дефектности продукции  в) Коэффициент использования производственной мощности  г) Доля брака в общем объеме производства</p>	ПК-4
	<p>Ответ: В</p>	
36	<p>Установите соответствие между элементом стратегии управления изменениями и инструментом управленческого анализа:</p> <p>Элемент стратегии</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оптимизация затрат</li> <li>2. Повышение эффективности использования ресурсов</li> <li>3. Снижение точки безубыточности</li> <li>4. Изменение ассортимента</li> </ol> <p>Инструмент управленческого анализа</p> <p>А. Расчет релевантных затрат  Б. Анализ эффективности ограничивающего ресурса  В. СVP-анализ и анализ структуры затрат  Г. Маржинальный анализ по видам продукции</p>	ПК-4
	<p>Ответ: 1-А, 2-Б, 3-В, 4-Г</p>	
37	<p>Установите соответствие между направлением изменения в управленческом учете и ожидаемым результатом для стратегии изменений:</p> <p>Направление изменения</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внедрение системы ABC</li> <li>2. Переход на директ-костинг</li> <li>3. Внедрение гибкого бюджетирования</li> <li>4. Установление центров ответственности</li> </ol> <p>Ожидаемый результат</p> <p>А. Снижение накладных расходов и повышение точности себестоимости  Б. Четкое разделение затрат на постоянные и переменные для СVP-анализа  В. Адаптация планов к изменению объемов деятельности  Г. Повышение ответственности за использование ресурсов</p>	ПК-4
	<p>Ответ: 1-А, 2-Б, 3-В, 4-Г</p>	
38	<p>Установите соответствие между типом изменения в управлении ресурсами и методом управленческого анализа:</p> <p>Изменение в управлении ресурсами</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Замена оборудования на более производительное</li> <li>2. Оптимизация численности персонала</li> <li>3. Переход на новую технологию производства</li> <li>4. Снижение материалоемкости продукции</li> </ol> <p>Метод анализа</p> <p>А. Анализ эффективности капитальных вложений  Б. Анализ производительности труда  В. Сравнение альтернативных технологий по затратам  Г. Анализ материальных затрат на единицу продукции</p>	ПК-4
	<p>Ответ: 1-А, 2-Б, 3-В, 4-Г</p>	
39	<p>Установите правильную последовательность разработки стратегии управления изменениями, направленной на повышение эффективности использования ресурсов:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Диагностика текущего уровня использования ресурсов и выявление резервов</li> <li>2. Формулирование целей изменений (снижение затрат, рост производительности и др.)</li> <li>3. Анализ альтернативных вариантов изменений (технологии, оборудование, процессы)</li> <li>4. Выбор и обоснование оптимального варианта на основе маржинального и СVP-анализа</li> <li>5. Реализация изменений и мониторинг отклонений от плановых показателей</li> </ol>	ПК-4
	<p>Ответ: 1 → 2 → 3 → 4 → 5</p>	
40	<p>Установите правильную последовательность действий при разработке стратегии снижения точки безубыточности:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Анализ структуры затрат и выделение постоянных и переменных компонентов</li> <li>2. Расчет текущей точки безубыточности и запаса финансовой прочности</li> <li>3. Выявление возможностей снижения постоянных затрат (аренда, персонал, административные расходы)</li> <li>4. Выявление возможностей снижения переменных затрат (материалы, комплектующие, логистика)</li> <li>5. Оценка влияния запланированных изменений на новую точку безубыточности</li> </ol>	ПК-4
	<p>Ответ: 1 → 2 → 3 → 4 → 5</p>	

41	Ограничивающий фактор, препятствующий увеличению производства, выявление которого является первым шагом в разработке стратегии повышения эффективности использования ресурсов, называется _____.	ПК-4
	Ответ: узкое место (или ограничивающий ресурс)	
42	Показатель, отражающий способность предприятия выдержать снижение выручки без возникновения убытков, является критерием при разработке антикризисной стратегии, называется _____.	ПК-4
	Ответ: запас финансовой прочности	
43	Метод управленческого анализа, позволяющий оценить влияние изменений в структуре производства и затрат на финансовый результат, используется для разработки стратегии изменений и называется анализом _____.	ПК-4
	Ответ: безубыточности (или CVР-анализ), маржинальным анализом	
44	Компания планирует стратегию снижения точки безубыточности. В текущем периоде постоянные затраты — 500 000 руб., переменные затраты на единицу — 400 руб., цена — 900 руб. В рамках стратегии изменений планируется сократить постоянные затраты на 20% и переменные затраты на 10%. Рассчитайте новую точку безубыточности в натуральном выражении после реализации изменений (в штуках).	ПК-4
	Ответ: 741	
45	Компания разрабатывает стратегию повышения эффективности использования материалов. В текущем периоде расход материалов на единицу — 5 кг, цена 1 кг — 200 руб. После внедрения изменений норма расхода снижена до 4,5 кг. Годовой объем производства — 10 000 единиц. Рассчитайте экономию материальных затрат за год (в рублях) как результат стратегии изменений.	ПК-4
	Ответ: 1 000 000	

## 7. Оценочные материалы промежуточной аттестации

### Экзамен второй семестр

№ п/п	Содержание вопроса		Компетенция
		Правильный ответ (ключ ответа)	
1	Понятие, цель и задачи управленческого анализа		ПК-1, ПК-4, УК-2
	Ответ:	Управленческий анализ представляет собой систему аналитических процедур, направленных на обоснование управленческих решений с использованием данных внутреннего учета и отчетности. Его главная цель — информационно-аналитическое обеспечение процессов планирования, контроля и принятия оперативных и стратегических решений для повышения эффективности деятельности организации. Ключевые задачи управленческого анализа включают оценку затрат и результатов, анализ безубыточности, бюджетирование, контроль исполнения и мониторинг ключевых показателей эффективности. В отличие от финансового анализа, управленческий анализ ориентирован на внутренних пользователей и имеет более детальный, оперативный характер. Он позволяет выявлять резервы снижения затрат, оптимизировать использование ресурсов и своевременно корректировать управленческие воздействия.	
2	Классификация затрат и ее значение для принятия управленческих решений		ПК-1, ПК-4, УК-2
	Ответ:	Затраты в управленческом анализе классифицируются по различным признакам: по экономическим элементам и статьям калькуляции, по способу отнесения на себестоимость (прямые и косвенные), по отношению к объему производства (постоянные и переменные). Разделение на постоянные и переменные является основой для маржинального анализа и расчета точки безубыточности, что позволяет оценивать влияние изменения объема деятельности на финансовый результат. Выделение прямых и косвенных затрат важно для выбора метода калькулирования и распределения накладных расходов. Также выделяют релевантные и нерелевантные затраты, что критично при принятии краткосрочных управленческих решений (например, при выборе между альтернативными вариантами). Правильная классификация затрат обеспечивает корректность аналитических расчетов и обоснованность принимаемых управленческих решений.	
3	Маржинальный доход и его роль в управленческом анализе		ПК-1, ПК-4, УК-2
	Ответ:	Маржинальный доход представляет собой разницу между выручкой от продаж и переменными затратами, отражая вклад продукции или подразделения в покрытие постоянных затрат и формирование прибыли. Этот показатель является ключевым в системе «директ-костинг» и используется для оценки эффективности отдельных видов продукции, сегментов бизнеса и принятия решений об ассортименте. Маржинальный доход позволяет рассчитывать точку безубыточности, определять запас финансовой прочности и оценивать чувствительность прибыли к изменениям объема продаж. На его основе принимаются решения о принятии дополнительных заказов, установлении цен в краткосрочном периоде и оптимизации производственной программы. В условиях ограниченных ресурсов маржинальный доход рассчитывается на единицу ограничивающего фактора для выбора наиболее эффективных направлений деятельности.	
4	CVР-анализ и расчет точки безубыточности		ПК-1, ПК-4, УК-2

	<p>Ответ: CVP-анализ (Cost-Volume-Profit) изучает взаимосвязь между затратами, объемом производства и прибылью, позволяя количественно оценивать влияние изменений ключевых факторов на финансовый результат. Точка безубыточности представляет собой объем продаж, при котором выручка полностью покрывает все затраты, а прибыль равна нулю. В натуральном выражении точка безубыточности рассчитывается как отношение постоянных затрат к маржинальному доходу на единицу продукции, в стоимостном — как отношение постоянных затрат к коэффициенту маржинального дохода. CVP-анализ широко используется при планировании ассортимента, ценообразовании, оценке рисков и разработке стратегий управления затратами. Основными ограничениями метода являются допущения о линейности затрат и неизменности цен в релевантном диапазоне, что требует корректного определения этого диапазона для каждого конкретного случая.</p>	УК-2
5	<p>Запас финансовой прочности и операционный рычаг</p> <p>Ответ: Запас финансовой прочности отражает, насколько процентов фактическая выручка превышает выручку в точке безубыточности, показывая допустимый уровень снижения продаж без возникновения убытков. Рассчитывается как отношение разницы между фактической и безубыточной выручкой к фактической выручке, выраженное в процентах. Чем выше запас прочности, тем устойчивее финансовое положение компании к колебаниям рыночных условий. Операционный рычаг характеризует чувствительность прибыли к изменению выручки и зависит от структуры затрат: высокий уровень постоянных затрат создает больший рычаг, что усиливает как потенциальную прибыль при росте продаж, так и убытки при их падении. Совместный анализ этих показателей позволяет обосновывать стратегии управления затратами и оценивать риски в условиях нестабильной внешней среды.</p>	ПК-1, ПК-4, УК-2
6	<p>Бюджетирование как инструмент управленческого анализа</p> <p>Ответ: Бюджетирование представляет собой процесс планирования, контроля и анализа финансовых и операционных показателей деятельности организации на основе системы бюджетов. Основные виды бюджетов включают бюджет продаж, бюджет производства, бюджет закупок, бюджет затрат, бюджет движения денежных средств и прогнозный баланс. Бюджетирование обеспечивает координацию деятельности различных подразделений, распределение ресурсов и установление целевых показателей для контроля эффективности. В рамках управленческого анализа бюджеты используются как база для сравнения фактических результатов с плановыми, выявления отклонений и принятия корректирующих решений. Наиболее распространенными подходами являются приростное бюджетирование, бюджетирование «с нуля» и гибкое бюджетирование, выбор которых зависит от специфики и стабильности деятельности организации.</p>	ПК-1, ПК-4, УК-2
7	<p>Анализ отклонений фактических результатов от плановых</p> <p>Ответ: Анализ отклонений представляет собой сопоставление фактически достигнутых показателей с плановыми (бюджетными) значениями с целью выявления причин несоответствий и определения зон ответственности. Отклонения могут быть благоприятными (факт лучше плана) и неблагоприятными (факт хуже плана) и разделяются по элементам затрат: на материалы, труд и накладные расходы. Факторный анализ отклонений позволяет разложить общее отклонение по цене и количеству (эффективности) для выявления конкретных причин перерасхода или экономии ресурсов. Анализ отклонений является основой для системы управления по отклонениям, при которой менеджеры концентрируются только на значительных несоответствиях. Результаты анализа служат основой для пересмотра планов, корректировки стратегии и оценки эффективности работы центров ответственности.</p>	ПК-1, ПК-4, УК-2
8	<p>Центры ответственности и оценка их эффективности</p> <p>Ответ: Центр ответственности — это сегмент организации, менеджер которого отвечает за определенные показатели деятельности: затраты, доходы, прибыль или инвестиции. Выделяют центры затрат (отвечают только за затраты), центры доходов (отвечают за выручку), центры прибыли (за разницу между доходами и расходами) и центры инвестиций (за эффективность использования капитала). Оценка эффективности центров ответственности осуществляется на основе сопоставления плановых и фактических показателей, закрепленных за соответствующим центром. Для центров затрат применяются гибкие бюджеты и анализ отклонений от сметы, для центров прибыли — маржинальный доход и рентабельность, для центров инвестиций — ROI и EVA. Важным условием является использование только тех показателей, на которые менеджер центра может реально влиять, что обеспечивает объективность оценки и мотивацию персонала.</p>	ПК-1, ПК-4, УК-2
9	<p>Нефинансовые показатели эффективности и система сбалансированных показателей (BSC)</p>	ПК-1, ПК-4, УК-2

	<p>Ответ: Нефинансовые показатели эффективности отражают качественные аспекты деятельности, влияющие на долгосрочную устойчивость организации, такие как удовлетворенность клиентов, качество процессов, инновации и развитие персонала. Система сбалансированных показателей (BSC) предлагает комплексный подход к оценке, включающий четыре перспективы: финансовую, клиентскую, внутренних бизнес-процессов и обучения и развития. BSC связывает операционные показатели со стратегическими целями, обеспечивая системное управление эффективностью на всех уровнях организации. Примерами нефинансовых показателей являются индекс лояльности клиентов (NPS), доля рынка, производительность труда, время выполнения заказа и уровень текучести персонала. В управленческом анализе нефинансовые КPI дополняют финансовые показатели, формируя целостную картину для принятия решений и разработки стратегий изменений.</p>	УК-2
10	<p>Анализ эффективности использования ресурсов</p> <p>Ответ: Анализ эффективности использования ресурсов включает оценку рациональности применения трудовых, материальных и основных средств для достижения целей организации. Для трудовых ресурсов ключевые показатели — производительность труда, трудоемкость и соотношение темпов роста производительности и оплаты труда. Для материальных ресурсов — материалоемкость, материалотдача и уровень потерь в производстве. Для основных средств — фондоотдача, фондоемкость и коэффициент использования оборудования. В управленческом анализе эффективность ресурсов оценивается как в абсолютном выражении, так и в динамике, а также в сравнении с плановыми или отраслевыми показателями. Выявление неэффективного использования ресурсов позволяет разрабатывать корректирующие мероприятия и стратегии оптимизации, включая внедрение ресурсосберегающих технологий, пересмотр норм расхода и улучшение организации труда.</p>	ПК-1, ПК-4, УК-2

### 7.1. Уровни овладения

**Компетенция: УК-2 Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла.**

*Индикатор достижения компетенции: УК-2.1 Планирует этапы жизненного цикла проекта.*

Уровень	Характеристика	Оценка в баллах
Повышенный	Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	81-100
Базовый	Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	61-80
Пороговый	Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях.	41-60
Ниже порогового	Компетенция не освоена	0-40

*Индикатор достижения компетенции: УК-2.2 Управляет проектом на всех этапах его жизненного цикла.*

Уровень	Характеристика	Оценка в баллах
Повышенный	Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	81-100

Базовый	Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	61-80
Пороговый	Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях.	41-60
Ниже порогового	Компетенция не освоена	0-40

**Компетенция: ПК-1 Способен обосновывать подходы, используемые в бизнес-анализе.**

*Индикатор достижения компетенции: ПК-1.3 Прогнозирует риски, возникающие при реализации различных подходов, используемых в бизнес-анализе.*

Уровень	Характеристика	Оценка в баллах
Повышенный	Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	81-100
Базовый	Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	61-80
Пороговый	Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях.	41-60
Ниже порогового	Компетенция не освоена	0-40

**Компетенция: ПК-4 Способен разрабатывать стратегии управления изменениями в организации.**

*Индикатор достижения компетенции: ПК-4.1 Использует методы разработки стратегии и управления изменениями в организации.*

Уровень	Характеристика	Оценка в баллах
Повышенный	Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	81-100
Базовый	Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	61-80

Пороговый	Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях.	41-60
Ниже порогового	Компетенция не освоена	0-40

## 8. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины

### 8.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы

#### *Основная литература*

1. Воронова, Е. Ю. Управленческий учет: учебник для вузов / Е. Ю. Воронова. - 4-е изд. - Москва: Юрайт, 2026. - 465 с - 978-5-534-21661-5. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/582596> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

2. Шадрина, Г. В. Управленческий и финансовый анализ: учебник для вузов / Г. В. Шадрина, К. В. Голубничий. - 2-е изд. - Москва: Юрайт, 2026. - 288 с - 978-5-534-16532-6. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/584983> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

3. Забродин, В. Ю. Управленческий консалтинг. Социологический подход: учебник для вузов / В. Ю. Забродин. - Москва: Юрайт, 2026. - 130 с - 978-5-534-10127-0. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/585365> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

#### *Дополнительная литература*

1. Управленческий учет: учебник и практикум для вузов / О. Л. Островская, М. А. Осипов, А. Е. Карлик, Е. Б. Абдалова. - 3-е изд. - Москва: Юрайт, 2026. - 435 с - 978-5-534-18019-0. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/583039> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

2. Шляго, Н. Н. Управленческий учет для менеджеров в 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для вузов / Н. Н. Шляго. - Москва: Юрайт, 2026. - 275 с - 978-5-9916-8374-6. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/598488> (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. <http://www.gks.ru/> - Профессиональная база данных «Официальная статистика» (Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики)

2. <https://minfin.gov.ru/> - Министерство финансов Российской Федерации (Минфин России)

#### *Ресурсы «Интернет»*

Не используются.

### 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)

Не используется.

*Перечень информационно-справочных систем  
(обновление выполняется еженедельно)*

1. КонсультантПлюс СПС;

**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