УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ «ТИСБИ»

Кафедра бизнес-аналитики

«Утверждаю»
Зав. кафедрой
А.М. Найда

Протокол заседания
кафедры № 7
от « 26 » февраля 2026 г.

Рабочая программа дисциплины

Наименование дисциплины	Бизнес-аналитика
Направление подготовки	38.03.02 Менеджмент
Профиль подготовки	Организация и управление бизнесом
Год набора	2026

Составитель:

канд. экон. наук, доц. А.М. Найда

Казань

Содержание

1. Цели и задачи учебной дисциплины 3
2. Место дисциплины в структуре ОПОП 4
3. Требования к результатам освоения дисциплины 5
4. Структура и содержание дисциплины 6
4.1 Модульно-тематический план и пояснительная записка с указанием этапов формирования компетенций 6
4.2 Содержание дисциплины по темам (разделам) 8
4.3 Планы практических и семинарских занятий 12
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов 33
6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины 36
7. Материально-техническое обеспечение дисциплины 36
8. Оценка компетенций по изучаемой дисциплине 37

Приложение 1. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Приложение 2. Фонд оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации по дисциплине

1. Цели и задачи учебной дисциплины

В настоящее время ни одно предприятие не может успешно выполнять стоящие перед ним задачи, если в своей повседневной деятельности его работники не пользуются экономическими расчетами. Опыт показывает, что наилучших результатов при наименьших затратах в первую очередь добиваются там, где проводится вдумчивый и всесторонний экономический анализ основной работы.

Умение анализировать служит одним из важнейших условий в управлении предприятием, способствует повышению уровня обоснованности принимаемых решений. Ни одно управленческое решение не следует осуществлять до тех пор, пока не доказана его экономическая целесообразность. Поэтому экономический анализ занимает одно из ведущих положений и является неотъемлемым элементом системы управления экономикой предприятия и организации.

Цель дисциплины – с помощью экономического анализа материальных, трудовых, финансовых и других ресурсов, с учетом особенностей современной специфики и требований рынка, сформировать у студента комплекс знаний, умений и навыков, которые позволяют ему определить экономическое состояние предприятия.

Задачи дисциплины:

- научить студента диагностировать экономическое состояние предприятия

-выработать у студентов навыки факторного анализа и объективной оценки производственных ресурсов предприятия;

-выработать умение определять резервы;

- научить рассчитывать пути повышения эффективности.

2. Место дисциплины в структуре ОПОП

Данная дисциплина относится к части, формируемой участниками образовательных отношений учебного плана (Блок 1) и находится во взаимосвязи с дисциплинами согласно схеме:

Обеспечивающие учебные дисциплины

Экономическая теория
Экономика организации (предприятия)
Экономические основы менеджмента
Учет и анализ (управленческий учет, финансовый учет, финансовый анализ)

Бизнес-аналитика

Обеспечиваемые учебные дисциплины

Управление бизнес-процессами

До начала изучения дисциплины «Бизнес-аналитика» у студента должны быть сформированы компоненты компетенций (ЗУВы), полученные в результате изучения дисциплин «Экономическая теория», «Экономические основы менеджмента», «Экономика организации (предприятия)», Учет и анализ (управленческий учет, финансовый учет, финансовый анализ).

Для изучения бизнес-аналитики фирмы студент должен:

- знать хозяйственные и экономические законы, основные теоретические понятия экономики организации, статистики;

- уметь осуществлять сбор и обработку данных, необходимых для решения профессиональных задач; выбирать инструментальные средства для обработки экономических данных; рассчитывать экономические показатели; использовать для решения аналитических и исследовательских задач современные средства и информационные технологии.

3. Требования к результатам освоения дисциплины

Дисциплина «Бизнес-аналитики» участвует в формировании следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВО по направлению «Менеджмент»:

ПК-1- «способен применять методы оценки активов и структуры капитала предприятия, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики»

После освоения дисциплины студент должен получить следующие образовательные результаты, соотнесённые с индикаторами достижения компетенций.

Декомпозиция компетенций

Индикаторы	Результаты освоения компетенции
Компетенция ПК-1	
ПК-1.4 Применяет методы оценки активов предприятия и структуры капитала с применением современных цифровых технологий	ПК-1.4 З.13 Знает инструменты и методы бизнес-аналитики, используемые для обоснования управленческих решений, возможности интернет-ресурсов и программных продуктов и ИС при решении профессиональных задач ПК-1.4 У.16 Умеет применять методы и инструменты бизнес-аналитики при принятии управленческих решений подразделениями на основе использования программных продуктов и ИС ПК-1.4 В.11 Владеет навыком проведения аналитики деятельности бизнеса с применением программных продуктов и ИС

Этапы формирования выбранных компетенций (или их частей - ЗУВов) можно проследить по Пояснительной записке и модульно-тематическому плану дисциплины.

4. Структура и содержание дисциплины.

4.1. Модульно-тематический план и пояснительная записка с указанием этапов формирования компетенций

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зачетных единиц (180 часов).

Модульная разбивка учебной дисциплины					
Направление: Менеджмент Дисциплина: «Бизнес-аналитика»					
Наименование модулей	Количество ауд. часов		Самостоят. работа очное/ очно-заочн	Всего часов очное/очно-заочн	Индикаторы
	Лекции очное/ очно-заочн	Практики очное/ очно-заочн			
Модуль 1: «Комплексный анализ деятельности предприятия»					
Тема 1: Предмет, метод, приемы и задачи бизнес-аналитики	1/2	2/2	10/11	13/13	ПК-1. ПК 1.4
Тема 2: Комплексный анализ итоговой деятельности предприятия с использованием информационных ресурсов	1/2	2/2	10/11	13/15	
Модуль 2: «Исследование трудовых показателей»					
Тема 3: Анализ трудовых показателей	1/-	2/2	10/11	13/13	ПК-1. ПК 1.4
Модуль 3: «Анализ производственных показателей»					
Тема 4: Анализ основного капитала	1/-	2/2	10/11	13/13	ПК-1. ПК 1.4
Тема 5: Анализ оборотного капитала	1/-	2/2	10/11	13/13	
Модуль 4: «Анализ финансовых результатов»					
Тема 6: Анализ затрат	1/-	2/2	10/11	13/13	ПК-1. ПК 1.4
Тема 7: Анализ финансовых результатов предприятия	1/2	2/2	10/11	13/13	
Тема 8: Анализ финансового состояния предприятия *	3/2	6/2	8/11	17/15	
Подготовка к экзамену			36/36	36/36	
ИТОГО	10/8	20/16	150/156	180/180	

* Данная тема изучается с помощью интерактивных методов обучения.

Пояснительная записка
с этапами формирования компетенций

Данный модульный курс состоит из 5-ти модулей, порядок освоения которых выстраивает траекторию и этапы формирования заявленных компетенций (или их составляющих).

Модуль 1 «Комплексный анализ деятельности предприятия» включает в себя две учебные темы.

В результате прохождения первого модуля студент получает мотивацию к выполнению своей профессиональной деятельности и должен

- знать предмет, объекты и методы бизнес-аналитики; осознавать значение экономической информации;

- уметь собирать и анализировать исходные данные, необходимые для анализа деятельности предприятия, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов;

Уровень освоения полученных знаний, умений и навыков проверяется выступлением на семинаре, тестовым опросом и индивидуальным домашним заданием (ПК-1, ПК-1.4).

Модуль 2 «Исследование трудовых показателей» включает в себя одну тему.

В результате прохождения второго модуля студент должен

-уметь собирать и анализировать исходные данные, необходимые для расчета экономических показателей по производительности труда;

- владеть навыками проведения анализа использования трудовых ресурсов по показателям;

- владеть методами анализа производительности труда, трудоемкости продукции и фонда оплаты труда;

-уметь применять основные приемы экономического анализа для исследования трудовых показателей.

По результатам освоения модуля проводится устный, тестовый опрос и типовой расчет (ПК-1, ПК-1.4).

Модуль 3 «Анализ производственных показателей» включает в себя две учебные темы.

В результате изучения третьего модуля студент должен

- уметь анализировать технический уровень предприятия и эффективность использования производственных фондом;

-уметь анализировать эффективность инвестиций и технико-эксплуатационные показатели;

-владеть навыками нормирования оборотного капитала и определять резервы повышения его эффективности использования.

Уровень освоения полученных знаний, умений и навыков проверяется выступлением на семинаре и решением кейсовых задач (ПК-1, ПК-1.4).

Модуль 4 «Анализ финансовых результатов» включает две темы.

В результате изучения данного модуля студент должен

- знать основные понятия, характеризующие финансовое состояние предприятия;

- уметь анализировать затраты, финансовые результаты и финансовое состояние предприятия;

- владеть методикой экспресс-анализа основных ресурсов предприятия и прогнозирования банкротства (ПК-1, ПК-1.4).

По результатам освоения модуля проводится устный, тестовый опрос и типовой расчет.

4.2.Содержание по темам (разделам)

Тема 1. Предмет, метод, приемы и задачи бизнес-аналитики

Понятие и значение экономического анализа. Понятие экономического анализа, история развития и роль в рыночной экономике. Предмет, объекты и метод экономического анализа. Основные задачи анализа.

Виды экономического анализа. Классификация экономического анализа по признаку времени, по отраслевому и пространственному признакам, по объектам управления, по методике изучения объектов, по субъектам анализа, по охвату изучаемых объектов, по содержанию программы.

Приемы и методы экономического анализа. Метод сравнения. Метод группировок. Метод цепных подстановок. Индексный метод. Математические методы. Методы абсолютных и относительных разниц. Балансовый метод.

Информационное обеспечение экономического анализа. Принципы информационного обеспечения. Плановая, нормативная и правовая информация. Показатели отчетности и данные бухгалтерского учета. Внеучетная информация.

Организация аналитической работы. Этапы экономического исследования.

Тема 2. Комплексный анализ итоговой деятельности предприятия с использованием информационных ресурсов

Цель и задачи анализа реализации и объема производства продукции. Цель, задачи анализа. Объекты анализа. Источники информации.

Анализ объема и ассортимента продукции. Валовая и товарная продукция – основные показатели объема производства. Анализ динамики валовой и товарной продукции. Анализ выполнения плана по номенклатуре и ассортименту. Причины невыполнения плана.

Анализ структуры продукции. Методика анализа выполнения плана по структуре произведенной продукции.

Анализ качества продукции. Обобщающие, индивидуальные и косвенные показатели качества продукции. Индекс качества. Анализ сортности продукции.

Анализ ритмичности выпуска продукции. Понятие равномерного и ритмичного выпуска продукции. Коэффициент ритмичности. Анализ ритмичности по удельному весу выпущенной продукции.

Анализ реализации продукции. Факторы, влияющие на изменение объема продаж. Способы определения выручки от реализации по методу оплаты и по факту отгрузки. Анализ выполнения договорных обязательств по поставкам продукции.

Тема 3. Анализ трудовых показателей

Цель и задачи анализа использования трудовых ресурсов предприятия. Цель, задачи анализа. Объекты анализа. Источники информации.

Анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами. Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами. Анализ соответствия квалификации рабочих сложности выполняемых работ. Характеристика движения рабочей силы на предприятии. Резерв увеличения выпуска продукции за счет создания дополнительных рабочих мест.

Определение степени использования трудовых ресурсов. Анализ фонда рабочего времени. Анализ сверхплановых потерь рабочего времени. Определение непроизводительных затрат труда.

Анализ производительности труда. Понятие производительности труда. Закон повышающейся производительности труда. Способы повышения производительности труда. Обобщающие, частные и вспомогательные показатели производительности труда. Анализ среднегодовой выработки продукции одним работающим. Резерв увеличения среднечасовой выработки.

Анализ трудоемкости продукции. Понятие трудоемкости. Динамика показателей трудоемкости. Анализ выполнения плана по снижению трудоемкости.

Анализ фонда оплаты труда. Понятие, состав и структура фонда оплаты труда. Абсолютное и относительное отклонение фонда оплаты. Факторный анализ фонда оплаты труда. Оценка эффективности использования средств на оплату труда.

Тема 4. Анализ основного капитала

Задачи и основные направления анализа использования основных производственных фондов. Цель, задачи анализа. Объекты анализа. Источники информации.

Анализ технического уровня развития предприятия. Изучение объема, динамики и структуры основных средств. Анализ движения и технического состояния основных фондов.

Анализ эффективности использования основных фондов. Анализ фондоотдачи, фондоемкости и фондовооруженности основных производственных фондов.

Анализ использования оборудования и производственной мощности предприятия. Понятие производственной мощности предприятия. Степень использования производственных мощностей. Характеристика степени привлечения оборудования в производство. Интенсивная и экстенсивная загрузка оборудования.

Анализ воспроизводства основного капитала. Резервы повышения эффективности использования основного капитала.

Объекты, задачи и источники информации для анализа инвестиционной деятельности предприятия. Понятие инвестиций и инвестиционной деятельности. Инвестиционная сфера. Субъекты инвестиционной деятельности. Виды инвестиций. Источники информации для анализа.

Анализ формирования величины инвестиций. Методика определения первоначальной величины инвестиций. Инвестиции в основной капитал. Потребность в чистом оборотном капитале.

Анализ эффективности инвестиций. Простая среднегодовая норма прибыли на инвестируемый капитал. Чистая текущая стоимость. Индекс рентабельности. Внутренняя норма доходности. Период окупаемости. Оценка риска инвестиций. Анализ затрат на капитальные вложения. Коэффициент эффективности капитальных вложений.

Анализ технико-эксплуатационных показателей использования грузового автотранспорта. Коэффициенты использования машин в работе, технической готовности машин, использования пробега, использования грузоподъемности.

Факторный анализ объема грузооборота. Анализ факторов, влияющих на объем грузооборота. Определение неиспользованных возможностей увеличения объема грузооборота.

Резервы увеличения объема грузооборота. Резерв увеличения объема грузооборота за счет роста количества машин. Резерв за счет сокращения целодневных и внутрисменных простоев. Резерв за счет сокращения холостых пробегов автомашин.

Анализ себестоимости услуг автотранспорта. Методика анализа себестоимости 1 т/км. Анализ статей расходов по услугам автотранспорта.

Тема 5. Анализ оборотного капитала

Анализ структуры оборотного капитала. Показатели эффективности использования оборотного капитала. Анализ нормирования оборотного капитала. Источники формирования оборотного капитала и их анализ. Резервы повышения эффективности использования оборотного капитала.

Тема 6. Анализ затрат

Задачи анализа себестоимости промышленной продукции. Цель, задачи и объекты анализа себестоимости промышленной продукции. Источники информации.

Анализ общей суммы затрат на производство. Понятие и виды издержек производства. Группировка затрат по элементам и по статьям калькуляции.

Анализ затрат на рубль товарной продукции. Факторы, определяющие уровень затрат на рубль товарной продукции. Факторный анализ затрат на рубль товарной продукции.

Анализ прямых материальных затрат. Факторный анализ прямых материальных затрат.

Анализ прямых трудовых затрат. Факторный анализ прямых трудовых затрат.

Анализ косвенных затрат. Методика анализа косвенных затрат.

Резервы снижения себестоимости продукции. Резервы увеличения объемов производства. Резервы сокращения затрат. Дополнительные затраты на освоение резервов увеличения производства продукции.

Тема 7. Анализ финансовых результатов предприятия

Цель и задачи анализа финансовых результатов. Понятие финансовых результатов. Цель и задачи анализа. Источники информации.

Анализ прибыльности. Понятие прибыльности. Виды прибыли. Факторный анализ прибыли от реализации продукции (работ, услуг). Анализ распределения и использования прибыли.

Анализ рентабельности. Понятие и виды рентабельности. Анализ основных коэффициентов, характеризующих рентабельность издержек производства, рентабельность продаж, доходность капитала и его частей.

Тема 8. Анализ финансового состояния предприятия

Анализ состава и структуры имущества и источников средств. Горизонтальный и вертикальный анализ актива и пассива бухгалтерского баланса.

Анализ соотношения собственных и заемных средств. Идеальное соотношение собственных и заемных средств. Коэффициент финансирования. Коэффициент инвестирования.

Анализ производственного потенциала предприятия. Понятие производственного потенциала. Производственные активы. Методика анализа производственного потенциала.

Анализ ликвидности, кредитоспособности и платежеспособности предприятия. Понятие ликвидности, кредитоспособности и платежеспособности предприятия. Анализ ликвидности и ее основные виды. Методика анализа кредитоспособности и платежеспособности.

Анализ финансовой устойчивости предприятия. Показатели, характеризующие финансовую устойчивость предприятия. Типы финансовых ситуаций (абсолютная устойчивость финансового состояния, нормальная устойчивость, неустойчивое финансовое состояние, финансовое состояние, близкое к банкротству)

Анализ деловой активности предприятия. Анализ коэффициентов деловой активности.

Анализ состояния дебиторской и кредиторской задолженности. Методика составления баланса дебиторской и кредиторской задолженности.

Экспресс – анализ бухгалтерского баланса. Методика проведения экспресс – анализа.

Сущность банкротства. Основные признаки банкротства. Основные меры, применяемые к должнику. Показатели, характеризующие банкротство и неплатежеспособность предприятия. Прогнозирование банкротства. Модель Альтмана. Основные пути восстановления платежеспособности.

4.3. Планы практических и семинарских занятий

Тема 1. Предмет, методы, приемы и задачи бизнес-аналитики.

Вопросы для обсуждения.

1. Предмет и метод анализа.
2. Задачи анализа.
3. Виды анализа.
4. Основные методы анализа.
5. Информационное обеспечение анализа.
6. Организация аналитической работы.

Задачи

Задача 1. Рассчитать базисный и цепной индексы по приведенным ниже данным. Сделать аналитические выводы.

Периоды	Объем производства, шт.	Базисный индекс	Цепной индекс
1	800		
2	900		
3	1200		
4	1100		
5	1500		

Задача 2. Способом пересчета плановой величины определить экономию или перерасход средств.

	План	Отчет
Затраты, тыс. руб.	800	950
Объем производства, тыс. руб.	12500	14700

Задача 3. Определить тенденцию роста производительности труда методом наименьших квадратов. Рассчитать и проанализировать ожидаемую производительность в 2016 году. Построить график прогноза.

Годы	Произведено 1 работ-	Отклонение от	Среднеквадратное	Произведение	Выравненный ряд по произво-

	ником, шт.	центра, лет	отклонение		дительности труда
x	y	t	t^2	yt	$y = a_0 + a_1 t$
2012					
2013					
2014					
2015					
2016					
Всего					

$$a_0 = \frac{\sum y}{\sum x}; \quad a_1 = \frac{\sum yt}{\sum t^2}$$

Задача 4. Способом цепных подстановок определить влияние факторов на объем производства продукции.

Показатели	Плановые данные	Отчетные данные	Отклонение от плана, ±
Численность работников, чел.	200	210	
Произведено 1-м работником, шт.	18	16	
Объем производства, шт.			
Отклонение в объеме производства за счет: а) численности работников; б) производительности труда			

Задача 5. Способом цепных подстановок определить влияние факторов на себестоимость продукции.

Показатели	План	Факт	Отклонение от плана, ±
1. Количество работающих, чел.	30	28	
2. Произведено 1-м работником, шт.	140	150	
3. Себестоимость 1 шт., руб.	380	400	
4. Всего затрат, тыс. руб.			
5. Отклонение в затратах за счет: а) количества работающих; б) производительности труда 1 работника; в) себестоимости единицы продукции			

Задача 6. Рассчитать основные показатели, характеризующие итоги деятельности предприятия. Сделать соответствующие выводы.

Показатели	План	Факт	Отклонение от плана, ±	Процент выполнения плана
1. Стоимость валовой продукции, тыс. руб.	1200	1100		
2. Общая площадь предприятия, кв. м	180	160		
3. Численность работников, чел.	80	90		
4. Стоимость производственных фондов, тыс. руб.	8700	8900		
5. Всего затрат, тыс. руб.	620	680		
6. Денежная выручка, тыс. руб.				
Основные показатели: Стоимость валовой продукции: - на 1 кв. м площади, руб.; - на 1 среднегодового работника, руб.; - на 100 руб. производственных фондов; - на 100 руб. затрат. Прибыль всего, в т.ч.: - на 1 кв. м площади; - на 1 среднегодового работника; - на 100 руб. производственных фондов; - на 100 руб. затрат.				
Рентабельность, %				

Тема 2. Комплексный анализ итоговой деятельности предприятия с использованием информационных ресурсов.

Вопросы для обсуждения.

1. Цель и задачи экономического анализа обьема производства.
2. Анализ выполнения плана по основным показателям.
3. Анализ качества и ритмичности выпуска продукции.
4. Анализ реализации продукции.

Задачи.

1. Фирма выпустила в 2015 году 25600 шт. промышленных изделий. Исходя из возможностей фирмы, руководство планирует увеличить

объем выпуска на 15 %. Рассчитайте величину планового задания в относительном и натуральном выражении.

2. Фактический объем выпуска продукции промышленным предприятием в 2005 году оказался на 2 % ниже планируемого объема в 4,2 млн. руб. Рассчитайте величину относительного выполнения плана, а также фактически выпущенный объем продукции в стоимостном выражении.

Тема 3. Анализ трудовых показателей.

Вопросы для обсуждения.

1. Цель и задачи анализа производительности труда.
2. Анализ производительности труда и трудоемкости продукции.
3. Анализ трудовых ресурсов.
4. Анализ оплаты труда.
5. Анализ основных факторов, влияющих на производительность труда.

Задачи.

1. Определить возможную производительность труда одного работника за год, если его часовая выработка составляет 4 детали.

2. Методом цепных подстановок определить влияние факторов на производительность труда.

Показатели	План	Факт	Отклонение от плана, ±
Стоимость валовой продукции, тыс. руб.	4000	4100	
Среднегодовая численность, чел.	20	23	
Произведено продукции на 1 работника, тыс. руб.			
Отклонение в производительности труда за счет: а) стоимости валовой продукции; б) численности работников			

3. Определить соотношение темпов роста производительности и оплаты труда, а также экономию или перерасход средств.

Показатели	План	Факт	Отклонение от плана, ±
1. Среднегодовая численность работников, чел.	10	12	
2. Оплата труда всего, тыс. руб.	2000	2100	
3. Стоимость произведенной продукции, тыс. руб.	3000	3200	

4. Индекс производительности труда			
5. Индекс оплаты труда			
6. Коэффициент затрат по оплате труда			
7. Экономия или перерасход средств по оплате труда			

4. Определить норму выработки и сделать соответствующие выводы при следующих дисциплинах:
Действующая норма – 12 шт. за смену
Фактически выработано – 15 шт.
Фактическое время работы – 440 мин., в т.ч. простои – 64 мин.
Определить коэффициент использования трудовых ресурсов, если на предприятии работало 224 человека. За год ими отработано 450,2 тыс. человеко-часов. Норматив годового времени на одного работника – 1974 часа.

Проанализировать факторы, влияющие на оплату труда.

Показатели	План	Факт	Отклонение от плана, ±
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	14700	15100	
Численность работников, чел.	210	200	
Оплата труда 1 работника, тыс. руб.			
Количество товара, производимого 1 работником в год, шт.	200	250	
Затраты труда на изготовление 1 изделия, чел.-час	10	9	
Оплата 1 чел.-часа, руб.			
Отклонение в фонде оплаты труда за счет: а) трудоемкости; б) оплаты 1 чел.-часа; в) производительности труда; г) численности работников			

1. В ООО «Антракт» работает 12 рабочих по пятидневной рабочей неделе, продолжительность рабочего дня – 8 часов. Всего рабочих дней в году было 251, но в среднем одним рабочим отработано 240 дней. Определите фонд рабочего времени ООО «Антракт».
2. По данным таблицы проанализируйте состав и структуру фонда заработной платы ООО «Альфа». Недостающие данные подсчитать и занести в таблицу. Выводы обосновать.

Таблица

Анализ состава и структуры фонда заработной платы ООО «Альфа»

Показатели	Прошлый год	Отчетный год	Из-

	Абсолютная сумма, тыс. руб.	% к итогу	Абсолютная сумма, тыс. руб.	% к итогу	изменение удельного веса, %
1. Расходы на оплату труда в составе затрат на производство	143560		151494		
1.1 заработная плата, начисленная за выполненную работу и отработанное время	88278		93682		
1.1.1 По тарифным ставкам и окладам, включая суммы индексации	40143		42276		
1.1.2 По сдельным расценкам, включая суммы индексации	43481		47582		
1.1.3 Работникам несписочного состава и другие выплаты за выполненную работу и отработанное время	4654		3824		
1.2 Поощрительные выплаты	41138		42339		
1.2.1 Надбавки и доплаты за профессиональное мастерство, классность, стаж работы и другие доплаты	14337		15823		
1.2.2 Премии и вознаграждения	26801		26516		
1.3 Выплаты компенсирующего характера, связанные с режимом работы и условиями труда	3551		4063		
1.4 Оплата за неотработанное время (отпусков, свободных от работы дней матерям и т.д.)	10593		11410		
2. Выплаты за счет чистой прибыли	5007		7856		
2.1 Премии и вознаграждения сверх относимых на себестоимость	2912		5163		
2.2 Материальная помощь	922		749		
2.3 Прочие расходы за счет чистой прибыли	1173		1944		
Итого фонд заработной платы	148567		159350		

Тема 4. Анализ основного капитала.

Вопросы для обсуждения.

1. Анализ структуры основного капитала.
2. Основные показатели, характеризующие эффективность использования основного капитала.
3. Анализ воспроизводства основного капитала.
4. Анализ капитальных вложений.

5. Анализ вспомогательных производств.

Задачи.

1. По данным таблицы 4.1 проведите анализ состояния основных производственных фондов предприятия. Недостающие данные подсчитать и занести в таблицу. Выводы обосновать.

Таблица 4.1

Анализ состояния ОПФ

Показатель	За прошлый год	За отчетный год	Отклонение	
			В сумме	В процентах
1. Наличие фондов на начало года, руб.	1266993	2010782		
2. Поступило фондов в отчетном году, руб.	750789	358552		
3. Выбыло фондов в отчетном году, руб.	7000	8652		
4. Наличие фондов на конец года, руб.	2010782	2360682		
5. Сумма износа	484217	545848		
6. Коэффициент годности				
7. Коэффициент износа				
8. Коэффициент обновления				

2. По данным таблицы 4.2 проведите анализ эффективности использования основных производственных фондов предприятия. Недостающие данные подсчитать и занести в таблицу. Выводы обосновать.

Таблица 4.2

Анализ состояния и эффективности использования ОПФ

Показатель	За прошлый год	За отчетный год	Отклонение	
			В сумме	В процентах
1. Объем выпуска продукции, тыс. руб.	159787	177576		
2. Среднегодовая стоимость ОПФ, тыс. руб.	21305	24160		
3. Среднесписочная численность работников, чел.	2085	1977		
4. Среднесписочная численность рабочих, чел.	1649	1579		
5. Фондоотдача				
6. Фондоемкость				
7. Фондовооруженность				

работников				
8. Фондовооруженность рабочих				

3. По данным таблицы 7.1 проанализируйте эффективность использования грузового автотранспорта на предприятии. Недостающие данные подсчитать и занести в таблицу. Выводы обосновать.

Таблица 7.1

Показатели использования грузового автотранспорта

Показатель	Отчетный год		Отклонение от плана (+/-)
	план	факт	
1. Среднегодовое количество машин	35	33	
2. Средняя грузоподъемность машин, т	4	4,2	
3. Общий тоннаж, т			
4. Автомобиле-дни нахождения машин в хозяйстве В том числе: В ремонте В работе	12775 1050 9450	12045 1428 8514	
5. Отработано одной машиной за год, дней	270	258	
6. Время нахождения машин, ч в наряде в пробеге	 75600 52920	 68112 44273	
7. Общий пробег машин, тыс. км в том числе с грузом, тыс. км	2266,7 1360	2001 1120,6	
8. Объем грузооборота, тыс. т/км	4760	4146	
9. Средняя загруженность машины, т	3,5	3,7	
10. Объем перевезенных грузов, тыс. т	190	188	
11. Среднее расстояние перевозки грузов, км	25	22	
12. Выработка за 1 автомобиле–тоннодень нахождения в хозяйстве, т/км	93,1	82	
13. Коэффициент технической готовности машин			
14. Коэффициент использования машин в работе			
15.Коэффициент использования рабочего времени			

16. Коэффициент использования пробега			
17. Коэффициент использования грузоподъемности машин			
18. Средняя техническая скорость движения, км/ч			

4. На усовершенствование производства было затрачено 560 тыс. рублей. Определите эффективность капитальных вложений, если себестоимость единицы товара снизилась с 350 рублей до 300 рублей. За год фирма производит 15 тыс. единиц товара.
5. Инвестиции в строительство пристроя АО «Санта» составили 3800 тыс. рублей.

За 1-й год было освоено 1100 тыс. рублей.
За 2-й год было освоено 600 тыс. рублей.
За 3-й год было освоено 900 тыс. рублей.
За 4-й год было освоено 1200 тыс. рублей.

Определить экономию денежных средств при сокращении сроков строительства на 1 год и освоении инвестиций равными долями по годам.

6. Фирма взяла целевой кредит на производство под простой процент на 5 лет под 25% годовых на сумму 3 млн. рублей. Определить эффективность использования кредита при следующих данных:
   1. Все затраты на начало производства составляют 3 млн. руб.
   2. Себестоимость одного изделия – 620 руб.
   3. Рыночная цена одного изделия – 380 руб.
   4. За год выпускается 5 тыс. изделий.

Все налоги приблизительно составляют 32% от прибыли

7. Определите текущую стоимость облигации с оставшимся сроком погашения 6 лет, номинальной стоимостью 100000 руб. Купонный доход - 6 %. Требуемый уровень доходности -10 %.

Темы 5. Анализ оборотного капитала.

Вопросы для обсуждения

1. Основные показатели, характеризующие эффективность использования оборотного капитала.
2. Анализ нормирования оборотного капитала.
3. Источники формирования оборотного капитала и их анализ.
4. Резервы повышения эффективности использования оборотного капитала.

Задачи:

1. При объеме реализации продукции в сумме 200 млн. руб. предприятие имело остаток оборотных средств на начало отчетного года в сумме 52 млн. руб., а на конец года – 64 млн. руб. Рассчитать коэф-

фициент оборачиваемости оборотных средств за отчетный год и длительность оборота.

2. Провести анализ по данным бухгалтерского баланса предприятия.

Тема 6.
Анализ затрат.

Вопросы для обсуждения.

1. **Виды себестоимости продукции.**
2. **Анализ структуры себестоимости и постатейный анализ.**
3. **Точка безубыточности. Резервы снижения себестоимости продукции.**

Задачи

1. Способом цепных подстановок определить влияние факторов на себестоимость продукции.

Показатели	План	Факт	Отклонение от плана, ±
1. Количество работающих, чел.	10	12	
2. Произведено 1 работником, шт.	100	110	
3. Себестоимость 1 шт., руб.	300	320	
4. Всего затрат, тыс. руб.			
5. Отклонение в затратах за счет: а) количества работающих; б) производительность труда 1 работника; в) себестоимость единицы продукции.			

2. АО «Центр» продает продукцию по цене 100 тыс. рублей за 1 штуку. Годовая сумма постоянных затрат составляет 12640000 рублей. Уровень переменных затрат на единицу продукции – 24%. Сколько штук товара предприятие должно продать, чтобы возместить затраты?

3. В одном из жилых кварталов фирма «Уют» решила установить кабельное телевидение. Стоимость комплекса аппаратуры, который полностью изнашивается в течение 5 лет эксплуатации, составляет 1 млн. рублей. Этот комплекс может обеспечивать передачами 5 тыс. квартир. Для обслуживания комплекса требуются 5 человек, которые согласны получать по 10 тыс. рублей в месяц. Все текущие расходы, необходимые для функционирования комплекса, составляют 20 тыс. рублей в месяц. Фирма «Уют» будет уплачивать фиксированные налоги 500 тыс. рублей в год. Определите минимальный размер абонентской платы.

4. По данным таблицы 6.1 проведите анализ себестоимости дверного блока (руб.). Недостающие данные подсчитать и занести в таблицу. Выводы обосновать.

Таблица 6.1

Анализ себестоимости дверного блока, руб.

Статьи затрат	Средняя фактическая себестоимость за предыдущий отчетный период	Себестоимость за отчетный период		Отклонение фактических показателей от показателей	
		плановая	фактическая	плановых	предыдущего периода
Сырье и материалы (за вычетом возвратных отходов) и покупные комплектующие изделия и полуфабрикаты	2668,0	2650,0	2571,8		
Топливо и энергия на технологические цели	28,0	27,0	30,0		
Заработная плата основных производственных рабочих	500,0	500,0	450,0		
Отчисления на социальное страхование	186,5	186,5	167,9		
Расходы на подготовку и освоение производства	43,1	40,0	33,1		
Расходы на содержание и эксплуатацию оборудования	149,6	145,0	121,6		
Цеховые расходы	358,6	350,0	288,8		
Общехозяйственные расходы	216,1	190,0	173,0		
Потери от брака	22,1	10,0	18,9		
Прочие производственные расходы	24,0	22,0	20,0		
Производственная себестоимость					
Внепроизводственные (коммерческие) расходы	36,0	35,0	36,0		
Полная себестоимость					

5. По данным таблиц 6.1 и 6.2 провести факторный анализ затрат на рубль товарной продукции.

Таблица 6.2

Дополнительная информация для факторного анализа

Показатель	План	Фактический период
Количество произведенных изделий	600	780
Объем товарной продукции (руб.)	2742000	3421860

Тема 7. Анализ финансовых результатов предприятия.

Вопросы для обсуждения

1. Анализ прибыли. Основные факторы, влияющие на прибыль.
2. Анализ рентабельности.

Задачи.

1. Определить влияние факторов на финансовый результат методом цепных подстановок.

Показатели	План	Факт	Отклонение от плана, ±
1. Продано, тыс. шт.	120	130	
2. Сумма оборота, тыс. руб.	600	700	
3. Затраты по реализации продукции, тыс. руб.	110	120	
4. Цена реализации 1 шт., руб.			
5. Затраты в расчете на 1 шт., руб.			
6. Прибыль всего, тыс. руб.			
7. Прибыль на 1 шт., руб.			

2. Определите влияние уровня товарности на объем реализации продукции.

Показатели	План	Факт
1. Количество станков	12	11
2. Производительность	200	210
3. Объем производства, шт.		
4. Объем реализации, шт.	2400	2100
5. Товарность, %		
6. Отклонение в объеме реализации:		
а) количества автоматов;		
б) производительности 1-го автомата;		
в) % товарности		

3. Определить сумму денежной выручки от реализации продукции за год при следующих условиях:

1. Мощность завода 2 тыс. т в сутки.
2. Уровень товарности 90%.
3. Цена реализации 1 тонны – 2 тыс. рублей.
4. Определить влияние факторов на рентабельность продукции при следующих данных:

	План	Факт
а) продано, кг	20000	21000
б) затраты на 1 кг, руб.	22	24
в) цена реализации 1 кг, руб.	26	29

Тема 8. Анализ финансового состояния предприятия.

Вопросы для обсуждения.

1. Анализ финансовой устойчивости предприятия.
2. Анализ бухгалтерского баланса. Анализ ликвидности предприятия.
3. Анализ дебиторской и кредиторской задолженности.
4. Банкротство предприятия.

Задачи.

По данным бухгалтерского баланса предприятия провести анализ финансовой устойчивости, горизонтальной и вертикальной анализ бухгалтерского баланса, анализ ликвидности.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов

Самостоятельная работа студентов регламентируется Положением об организации самостоятельной работы студентов.

Основными видами учебных занятий для студентов по данному курсу учебной дисциплины являются: лекции, практические занятия и самостоятельная работа студентов. Самостоятельная работа студентов является составной частью их учебной работы и имеет целью закрепление и углубление полученных знаний, умений и навыков, поиск и приобретение новых знаний.

Самостоятельная работа студентов включает в себя освоение теоретического материала на основе лекций, основной и дополнительной литературы; подготовку к семинарским занятиям в индивидуальном и групповом режиме. Советы по самостоятельной работе с точки зрения использования литературы, времени, глубины проработки темы и др., а также контроль за деятельностью студента осуществляется во время семинарских занятий.

Целью преподавателя является стимулирование самостоятельного, углублённого изучения материала курса, хорошо структурированное, последовательное изложение теории на лекциях, отработка навыков решения задач и системного анализа ситуаций на семинарских занятиях, контроль знаний студентов.

При подготовке к семинарским занятиям и выполнении контрольных заданий студентам следует использовать литературу из приведенного в данной программе списка, а также руководствоваться указаниями и рекомендациями преподавателя.

Перед каждым семинарским занятием студент изучает план семинарского занятия с перечнем тем и вопросов, списком литературы и домашним заданием по вынесенному на семинар материалу.

Студенту рекомендуется следующая схема подготовки к семинарскому занятию и выполнению домашних заданий:

- проработать конспект лекций;
- проанализировать основную и дополнительную литературу, рекомендованную по изучаемому разделу (модулю);
- изучить решения типовых задач;
- решить заданные домашние задания;
- при затруднениях сформулировать вопросы к преподавателю.

В конце каждого практического занятия студенты получают «домашнее задание» для закрепления пройденного материала. Домашние задания необходимо выполнять к каждому семинарскому занятию. Сложные вопросы можно вынести на обсуждение на семинар или на индивидуальные консультации.. Ответы оцениваются по 100 балльной системе в соответствии с По-

ложением о модульно-рейтинговой системе организации учебного процесса и оценки успеваемости студентов, и выполняются в учебные часы по расписанию в виде письменного решения индивидуальных контрольных заданий. Выше по разделам приводились примерные варианты контрольных заданий.

Для более глубокого освоения дисциплины студентам рекомендуется больше решать задач из базового учебного пособия и задачника с тестами из списка основной литературы. На семинарских занятиях приветствуется способность на основе полученных знаний находить наиболее эффективное решение поставленных проблем.

Контроль над ходом и результатами самостоятельной работы студентов может осуществляться в сплошной, индивидуальной, выборочной формах.

В процессе самостоятельного изучения студент обязан проработать перечисленные ниже темы, для углубления теоретических знаний и практических навыков, на основании методических рекомендаций по самостоятельной работе.

Темы для самостоятельного изучения

1. Анализ затрат, связанных с качеством продукции.
2. Анализ использования фонда заработной платы.
3. Анализ себестоимости отдельных видов продукции.
4. Общая оценка показателей себестоимости продукции.
5. Анализ использования производственной мощности.
6. Оптимизация производственных запасов.
7. Роль экономического анализа в разработке бизнес – плана.
8. Методика расчета основных показателей бизнес – плана.
9. Анализ уровня техники и технологии производства.
10. Анализ уровня организации производства.
11. Анализ уровня управления.
12. Взаимосвязь жизненного цикла изделия, техники и технологии и организационно – технического уровня.
13. Сочетание инвестиционного риска и доходности вложений.
14. Рейтинговая оценка финансового состояния предприятия – эмитента.

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

***Основная*:**

1. Потапенко А.В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учебное пособие для вузов / Потапенко А.В.. — Санкт-Петербург : Троицкий мост, 2025. — 106 c. — ISBN 978-5-4377-0143-0. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/145975.html

2. Экономический анализ : учебник для вузов / Н. В. Войтоловский [и др.] ; под редакцией Н. В. Войтоловского, А. П. Калининой, И. И. Мазуровой. — 8-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 631 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15670-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/544760

3. Кучерова Е.В. Комплексный экономический анализ финансово-хозяйственной деятельности : учебное пособие / Кучерова Е.В., Казарян М.Т., Королева Т.Г.. — Кемерово : Кузбасский государственный технический университет имени Т.Ф. Горбачева, 2023. — 81 c. — ISBN 978-5-00137-405-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/135104.html

4. Шарова С.В. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятий: практикум : учебно-методическое пособие по выполнению практических заданий для студентов очной формы обучения направления подготовки 38.03.01 «Экономика» / Шарова С.В.. — 2-е изд. — Москва : Научный консультант, 2024. — 48 c. — ISBN 978-5-907196-90-2. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/140230.html

5. Самойленко, И. В. Экономический анализ : учебно-методическое пособие / И. В. Самойленко. — Волгоград : Волгоградский институт управления – филиал РАНХиГС, 2025. — 105 с. — ISBN 978-5-7786-0930-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/160696.html

Дополнительная:

1. Практики управления устойчивым развитием российских компаний / В. Д. Варданян, А. С. Веселова, Т. В. Ветрова [и др.] ; составители А. С. Веселова ; под редакцией А. С. Веселовой. — 2-е изд. — Москва : Издательский дом Высшей школы экономики, 2025. — 112 с. — ISBN 978-5-7598-4004-6.

— Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/160395.html

2. Бондарчук, Н. В. Бизнес-разведка. Практикум : учебное пособие / Н. В. Бондарчук, А. А. Курашова. — 4-е изд. — Москва : Дашков и К, 2023. — 138 с. — ISBN 978-5-394-05496-9. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/144165.html

3. Тавасиева, З. Р. Управление бизнес-процессами : учебник для вузов / З. Р. Тавасиева. — Москва : Прометей, 2025. — 306 с. — ISBN 978-5-00172-781-1. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/157411.html

4. Трансформация бизнес-модели / Д. Магретта, М. Джонсон, К. Кристенсен [и др.]. — Москва : Альпина Паблишер, 2024. — 170 с. — ISBN 978-5-9614-3999-1. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/142390.html

5. Самойленко, И. В. Экономический анализ : учебно-методическое пособие / И. В. Самойленко. — Волгоград : Волгоградский институт управления – филиал РАНХиГС, 2025. — 105 с. — ISBN 978-5-7786-0930-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/160696.html

Интернет-ресурсы, современные профессиональные базы данных, информационно-справочные системы:

www.iprbookshop.ru – Электронно-библиотечная система IPR SMART

https://www.garant.ru/ - Информационно-правовой портал «Гарант»

https://мойбизнес.рф/ - Национальный онлайн-портал по поддержке предпринимателей «Мой бизнес»

www.rbc.ru - Информационное агентство «РосБизнесКонсалтинг» (РБК)

https://smbn.ru/ - Информационная система поддержки субъектов МСП

https://hr-portal.ru/ - сообщество HR-менеджеров

https://www.hr-director.ru/ - Практический журнал по управлению человеческими ресурсами

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины

В процессе изучения данной дисциплины используется учебная аудитория, кабинет для самостоятельной работы студентов, читальный зал, видеопроекционное оборудование, компьютер, оснащенный типовым пакетом системного и офисного ПО, в соответствии с Реестром материально-технического обеспечения аудиторного фонда Университета управления «ТИСБИ».

8. Оценка компетенций по изучаемой дисциплине

Для оценки результатов обучения рекомендуется использовать модульно-рейтинговую систему оценивания знаний, умений и навыков студентов по окончанию изучения каждого Модуля в соответствии с Положением о модульно-рейтинговой системе организации образовательного процесса. Итоговая оценка (в баллах) складывается из баллов, набранных по каждому Модулю (семестровая оценка) и баллов, набранных, непосредственно на экзамене.

Расчет набранных баллов по дисциплине осуществляется в следующей последовательности:

$C = \frac{M_1 + M_2 + ...M_n}{n} \times 0{,}6$, где М – количество баллов по модулю; n – количество модулей

$З = К \times 0{,}4$, где К - количество баллов на экзамене (зачете);

$И = С + З + П$, где П – поощрительные баллы (от 1 до 5).

Уровень сформированности компетенций и их основные признаки оцениваются по следующим таблицам:

Оценка уровня сформированности компетенции ПК-1

«способен применять методы оценки активов и структуры капитала предприятия, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики»

в части дисциплины «Бизнес-аналитика»

№ п/п	Уровни сформированности компетенции	Основные признаки уровня	Инструменты оценки сформированности уровня
1	**Пороговый уровень (как минимально допустимый)** (обязательный для всех студентов-выпускников вуза по завершении освоения ОПОП ВО) (от 60 до 70 баллов)	Знает инструменты и методы бизнес-аналитики, используемые для обоснования управленческих решений, возможности интернет-ресурсов и программных продуктов и ИС при решении профессиональных задач Умеет применять методы и инструменты бизнес-аналитики по предложенному шаблону или примеру при принятии управленческих решений	Выступление на семинаре Тестовые задания Индивидуальные домашние задания Типовой расчет Кейсы экзамен
2	**Базовый уровень (относительно порогового уровня)** **(**От 71 до 85 баллов**)**	Знает инструменты и методы бизнес-аналитики, используемые для обоснования управленческих решений, возможности интернет-ресурсов и программных продуктов и ИС при решении профессиональных задач Умеет применять методы и инструменты бизнес-аналитики при принятии управленческих решений подразделениями на основе использования программных продуктов и ИС	Выступление на семинаре Тестовые задания Индивидуальные домашние задания Типовой расчет Кейсы экзамен
3	**Повышенный уровень (отно-**	Знает инструменты и методы бизнес-аналитики,	Выступление на семинаре

	сительно порогового уровня) (От 86 до 100 баллов)	используемые для обоснования управленческих решений, возможности интернет-ресурсов и программных продуктов и ИС при решении профессиональных задач Умеет применять методы и инструменты бизнес-аналитики при принятии управленческих решений Владеет навыком проведения аналитики деятельности бизнеса с применением программных продуктов и ИС	Тестовые задания Индивидуальные домашние задания Типовой расчет Кейсы экзамен

Приложение 1

Методические рекомендации для обучающихся по освоению дисциплины.

Студентам на первом занятии необходимо ознакомиться с Рабочей программой дисциплины, где прописаны цели, задачи и трудоемкость дисциплины. Перед началом изучения дисциплины необходимо повторить учебный материал обеспечивающих учебных дисциплин предшествующих курсов, которые дают основу для изучения дисциплины Бизнес-аналитика.

Затем необходимо ознакомиться с порядком изучения дисциплины, т.е. модульно-тематическим планом и пояснительной запиской с указанием этапов формирования заявленных компетенций.

И, наконец, ознакомиться с порядком оценивания результатов обучения, для чего необходимо изучить следующие документы: Положение о модульно-рейтинговой системе оценивания и Принципы оценки уровня знаний, умений и навыков (характеристика ответа).

Студент должен внимательно изучить перечень основной (дополнительной) литературы и взять необходимые учебники в библиотеке.

При сдаче модулей упор делается на выявление основных факторов, их анализ и определения путей повышения экономической эффективности, полученных в результате анализа.

При подготовке к семинарскому занятию необходимо уточнить план проведения занятий, подготовить необходимую документацию. Практические занятия проводятся после лекционного изучения темы. Решение задач, приведенных в программе учебной дисциплины обязательно.

При изучении данного курса преподавателем используются интерактивные методы обучения, что помогает эффективнее сформировать заявленные компетенции. При проведении занятий с помощью интерактивных технологий группа разбивается на три команды. Каждая команда обеспечивается необходимой документацией. Занятие проводится в постоянном сравнении расчетов и выступлении участников команд.

По каждому пакету документов участники команд пишут пояснительную записку, включающую цель, основные задачи, экономический анализ ситуации, выявление резервов повышения экономической эффективности. В результате каждая из команд выносит на всеобщее обсуждение свои результаты и может быть оценена как со стороны преподавателя, так и со стороны студентов другой команды.

Интерактивные формы обучения обеспечивают высокую мотивацию, прочность знаний, творчество, коммуникабельность, командный дух, ценность индивидуальности, свободу самовыражения, акцент на деятельность, взаимоуважение и демократичность.

Приложение 2

УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ «ТИСБИ»

Кафедра бизнес-аналитики

Фонд оценочных средств
для проведения текущей и промежуточной аттестации
по дисциплине
«Бизнес-аналитика»

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

Профиль подготовки Организация и управление бизнесом

Год набора 2026

Содержание

1. Паспорт фонда оценочных средств
2. Наполнение фонда оценочных средств по формам контроля
2.1 Фонд оценочных средств и шкала оценивания для текущего контроля.
2.1.1 Выступление на семинаре
2.1.2. Тестовые задания
2.1.3. Индивидуальные домашние задания
2.1.4. Типовой расчет
2.1.5. Кейсы

2.2 Фонд оценочных средств и шкала оценивания для промежуточного контроля.
2.2.1 Фонд оценочных средств для проверки знаний и умений (вопросы к экзамену)
2.2.2 Фонд оценочных средств для проверки сформированности навыков (задачи к экзамену)

1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Формы контроля / **Формируемые компетенции и их индикаторы**	**ПК-1** **ПК-1.4**
Формы текущего контроля	
выступление на семинаре тестовые задания	З13
индивидуальные домашние задания	З13У16В11
типовой расчет, кейсы	З13У16В11
Формы промежуточного контроля	
экзамен	З13У16В11

З- знания, У- умения, В- навыки

2. Наполнение фонда оценочных средств по формам контроля.

2.1 Фонд оценочных средств и шкала оценивания для текущего контроля

2.1.1. Выступление на семинаре

Выступление на семинаре является формой контроля для оценки уровня освоения компетенций, применяемой на семинарских занятиях. Выступление на семинаре проводиться с использованием форм устного опроса, обсуждения выполненных индивидуальных заданий и проблемных вопросов. Выступление на семинаре, таким образом, включает обязательную для всех студентов оценку текущего контроля знаний в виде устного опроса, а также выступление студентов по проблемным вопросам экономического анализа.

Примерные вопросы к семинарским занятиям

Вопросы к семинарам включают оценку закрепления материала, пройденного на лекциях, а также вопросы, направленные на выявление уровня понимания студентом.

Вопросы на проверку знаний

1. Какие задачи управления решаются посредством анализа?
2. Охарактеризуйте предмет анализа.
3. Что определяет метод анализа?
4. Что такое комплексный анализ?
5. Назовите основные показатели объема производства продукции.
6. Анализ сортности продукции.
7. Основные задачи анализа реализации продукции.
8. Источники информации для анализа производства и реализации продукции.
9. Показатели, характеризующие качество продукции.
10. Как определить анализ динамики и выполнения плана по труду в сопоставимых условиях?
11. Какими показателями характеризуется движение рабочей силы на предприятии?
12. Как проводится анализ степени использования трудовых ресурсов?
13. Состав и структура оборотных средств предприятия.
14. Рассмотрите показатели эффективности использования оборотных средств предприятия.
15. Определите источники образования оборотных средств.
16. Сущность нормирования оборотных средств.
17. Каковы основные задачи, источники информации и объекты анализа затрат на производство и себестоимости продукции?
18. Классификации затрат на производство.
19. Принципы группировки затрат по элементам и по статьям калькуляции.
20. Методика анализа себестоимости.
21. Факторный анализ затрат на рубль товарной продукции.
22. Факторный анализ прямых материальных затрат.
23. Задачи и источники информации анализа финансовых результатов.

24 Анализ состава и динамики балансовой прибыли.
25 Анализ финансовых результатов от реализации продукции (работ, услуг).
26 Виды прибыли.
27 Факторный анализ прибыльности.
28 Анализ резервов роста прибыли.
29 Задачи финансового анализа и источники информации.
30 Анализ состава и структуры имущества и источников средств предприятия.
31 Анализ соотношения собственных и заемных средств.
32 Анализ производственного потенциала предприятия.
33 Анализ ликвидности баланса.
34 Анализ себестоимости отдельных видов продукции.
35 Общая оценка показателей себестоимости продукции.
36 Анализ использования производственной мощности.

Критерии оценивания выступления на семинаре

Результат	Балл
Демонстрирует полное понимание поставленного вопроса, логично и последовательно отвечает на вопрос. Дает развернутый ответ с практическими примерами	100-90
Дает полный и логически правильный ответ на вопрос, но сформулировать примеры по рассматриваемому вопросу не может	80-89
Демонстрирует частичное понимание сути вопроса, способен охарактеризовать суть финансового явления.	70-79
Способен сформулировать определения терминов, привести классификацию, перечислить формы, методы и т.п., но не может дать их характеристику	60-69
Демонстрирует непонимание вопроса, отвечает с наличием грубых ошибок в ответе либо не отвечает на вопросы	Менее 60

2.1.2. Тестовые задания

1. Экономический анализ-это:

а) метод оценки и обоснования эффективности управленческих решений на основе изучения причинно-следственной взаимосвязи экономических явлений и процессов;

б) научный способ познания сущности экономических явлений и процессов,

который основан на разложении их на составные части и изучении во всем многообразии связей и зависимостей;
в) научный способ диагностики состояния экономики предприятия на основе типичных признаков, характерных для экономических явлений;

2. Предметом экономического анализа являются:
а) причинно следственные связи и зависимости экономических явлений и

процессов, формирующих результаты деятельности субъекта хозяйствования;
б) нормативно-плановые показатели деятельности предприятия;
в) фактически достигнутые результаты хозяйственной деятельности.

3. Объектом экономического анализа являются:
а) результаты хозяйственной деятельности предприятия

б) основные плановые показатели производственной деятельности
в) причинно следственные взаимосвязи экономических явлений процессов

4. Термин «анализ» означает
а) соединение ранее расчлененных элементов изучаемого объекта

б) «разделение», «расчленение», «разложение» целого на составные части в) метод рассуждения от частного к общему

5. Под резервами экономического анализа понимается:
а) оценка результатов анализа

б) максимально возможный выпуск продукции по качеству

в) неиспользованные возможности снижения текущих и авансируемых затрат материальных, трудовых и финансовых ресурсов

6. **К источникам информации экономического анализа относят**:
а) экономические показатели;

б) нормативно-плановые показатели;
в) данные бухгалтерского, статистического, оперативного учета, первичная документация и все виды отчетности;
г) внеучетные источники информации

7. Роль экономического анализа в управлении предприятием:

а) является источником информации для бухгалтерского учета б) является основой для принятия управленческих решений в) не играет существенной роли

8. Макроэкономический анализ изучает:
а) явления и процессы на уровне субъекта хозяйствования;

б) явления и процессы на уровне мировой экономики;
в) явления и процессы на уровне национальной экономики;
г) подходят все варианты.

9. Микроэкономический анализ изучает:
а) явления и процессы на уровне субъекта хозяйствования;
б) явления и процессы на уровне мировой экономики;
в) явления и процессы на уровне национальной экономики;
г) подходят все варианты.

11. По пространственному признаку анализ делится на:
а) отраслевой и межотраслевой

б) внутрифирменный и межфирменный в) перспективный и ретроспективный
12. Основной целью экономического анализа является
а) контроль за выполнением планов экономического развития

б) подготовка информации для принятия управленческих решений в) оценка степени финансовых и операционных рисков предприятия
12. Принцип «эффективности» экономического анализа означает
а) он должен проводиться быстро и четко для своевременного принятия необходимого управленческого решения
б) он должен базироваться на достоверной, проверенной информации, реально отражающую объективную действительность

в) затраты на его проведение должны давать многократный эффект

13. По аспектам исследования анализ делится на:
а) внешний и внутренний

б) финансовый, операционный, инвестиционный, маркетинковый, социально-экономический в) отраслевой и межотраслевой

14. Не относится к принципам экономического анализа
а) научность

б) объективность
в) действенность
г) учет и контроль

15. Принцип «оперативность», означает:
а) умение быстро и четко проводить анализ;

б) участие в проведении анализа широкого круга работников предприятия; в) охват всех звеньев и всех сторон деятельности предприятия;

16. По временному признаку анализ делится на:

а) перспективный и ретроспективный; б) внутрифирменный и межфирменный; в) сплошной и выборочный;

г) финансовый, операционный, социально-экономический, маркетинговый, инвестиционный

17. Принцип «комплексности» анализа, означает:

а) анализ должен быть действенным, активно воздействовать на ход производства и его результаты;

б) должен проводиться быстро и четко для своевременного принятия необходимого управленческого решения;

в) охват всех звеньев и всех сторон деятельности предприятия;

18. К источникам внеучетного характера относятся:

а) все виды планов, которые разрабатываются на предприятии: перспективные, текущие, оперативные;

б) все данные, которые содержат документы бухгалтерского, статистического

и оперативно-производственного учета

в) это документы, которые регулируют хозяйственную деятельность (официальные документы, хозяйственно-правовые документы и др.)

19. К учетным источникам экономического анализа относятся:

а) данные бухгалтерского учета и бухгалтерская (финансовая) отчетность;

б) хозяйственно-правовые документы: договора и контракты, решения арбитража и судебных органов, рекламация; в) нормативные материалы, сметы, ценники.

20. Принцип «научности» экономического анализа означает, что:

а) каждый изучаемый объект рассматривается как сложная система

б) анализ должен базироваться на положениях экономических законов развития, достижениях современной науки и передового опыта, новейших методах экономических исследований в) анализ должен охватывать все звенья и стороны экономической деятельности предприятия

21. Деятельность предприятия в процессе анализа рассматривается:

а) по отдельным видам хозяйственных субъектов б) в совокупности протекающих процессов

в) с точки зрения выявления причин хозяйственных процессов и результатов

их деятельности

г) с точки зрения рациональности организации учетного процесса

22. Анализ хозяйственной деятельности предприятия изучает:

а) экономические процессы, протекающие на микроуровне и их результаты б) экономические процессы, протекающие на макроуровне в) структурные подразделения предприятия

Задание 4. Дискуссия на тему:

«Анализ хозяйственной деятельности как инструмент повышении эффективности бизнеса»

1. Метод анализа деятельности предприятий это:
а) способ изучения явлений экономической жизни

б) диалектический подход к исследованию хозяйственных процессов, их результатов и эффективности предприятий в) способ комплексной оценки деятельности предприятий

2. Методика – это

а) совокупность способов и правил наиболее целесообразного выполнения аналитической работы; б) алгоритм выполнения какой-либо работы;

в) алгоритм выполнения какого-либо исследования;
г) вид экономического анализа, выполняемый по определенному алгоритму.

3. К логическим способам обработки информации относятся

а) сравнение, использование относительных и средних величин, графическое и табличное представление данных, группировка, балансовый, эвристические методы б) метод абсолютных разниц, метод относительных разниц,

в) метод цепных подстановок

4. К методам сравнения относятся
а) метод абсолютных разниц, метод цепных подстановок

б) горизонтальный анализ, вертикальный анализ, трендовый анализ в) интегральный метод

5. Горизонтальный анализ – это:
а) определение структуры итоговых финансовых показателей
б) определение основной тенденции изменения динамики показателей;

в) сравнение каждой позиции отчетности с предыдущим периодом

6. Вертикальный анализ:
а) определение структуры итоговых финансовых показателей

б) определение основной тенденции изменения динамики показателей; в) сравнение каждой позиции отчетности с предыдущим периодом

7. Факторный анализ:

а) сравнение показателя текущего периода с рядом предшествующих периодов и определение основной тенденции (тренда) динамики показателя б) сопоставление результатов деятельности нескольких предприятий по нескольким показателям в) методика комплексного и системного изучения и измерения воздействия
факторов на величину результативных показателей.

8. Метод группировки – это когда:

а) сопоставляется один или несколько показателей одного предприятия или несколько предприятий по одному показателю б) расчленение всей массы экономических явлений, по какому- либо основному признаку

в) экономические явления и процессы выражаются обычно в абсолютных и относительных показателях г) изучает структуру итогового показателя с выявлением влияния каждого показателя на результат в целом

9. Изучение явлений и процессов в движении, развитии и изменении, исследование как положительных, так и отрицательных их сторон это:

а) метод индукции б) метод дедукции

в) диалектический метод познания г) детализация

10. К способам детерминированного факторного анализа относятся
а) методы сравнения,
б) использование относительных и средних величин, группировка,

в) метод цепных подстановок, абсолютных разниц, относительных разниц, **11. Трендовый анализ – это:**
а) сравнение показателя текущего периода с рядом предшествующих

периодов и определение основной тенденции динамики показателя
б) сравнение показателей анализируемого предприятия со средними
показателями по отрасли в пределах региона, страны
в) изучение структуры итогового показателя с выявлением влияния каждого показателя на результат в целом
г) сопоставление результатов деятельности нескольких предприятий по

нескольким показателям

12. Одномерный анализ

а) сопоставляется один или несколько показателей одного предприятия или несколько предприятий по одному показателю;

б) расчленение всей массы экономических явлений по какому- либо

основному признаку на группы

в) сопоставление результатов деятельности нескольких предприятий по

нескольким показателям

13. Балансовый метод – это

а) метод анализа, при котором происходит сопоставление однородных

объектов с целью выявления сходства либо различия между ними.

б) служит для отражения соотношений, пропорций 2-х групп

взаимосвязанных и уравновешенных экономических показателей, итоги

которых должны быть тождественны

в) сравнение показателя текущего периода с рядом предшествующих периодов и определение основной тенденции динамики показателя.

г) сопоставление одного или несколько показателей одного предприятия или несколько предприятий по одному показателю

14. **Кратные модели** …

а) применяется тогда, когда результативный показатель представляет собой произведение нескольких факторов;

б) используются тогда, когда результативный показатель представляет

получают делением одного фактора на величину другого

в) сочетание в различных комбинациях нескольких моделей

15. Стохастический анализ...

а) используется для прогнозирования состояния объекта в условиях частичной или полной неопределенности, когда основным источником получения необходимых сведений служит научная интуиция ученых и специалистов, работающих в определенных сферах науки и бизнеса.

б) методика исследования влияния факторов, связь которых с

результативным показателем носит функциональный характер;

в) методика исследования факторов, связь которых с результативным

показателем, является неполной, вероятностной (корреляционной).

16. Аддитивные модели...

а) используются в тех случаях, когда результативный показатель представляет собой алгебраическую сумму нескольких факторных показателей;

б) применяется тогда, когда результативный показатель представляет собой произведение нескольких факторов;

в) используются тогда, когда результативный показатель получают делением одного фактора на величину другого.

17. Элиминирование - это:

а) обозначение вида зависимости экономических явлений; б) способ анализа деятельности предприятий; в) группировка факторов по их значимости.

18. Подстановка в экономическом анализе понимается как: а) способ достижения сопоставимости показателей; б) прием экономического анализа.;

в) метод ранжирования;

г) элемент методики оценки влияния факторов.

Тест типа В

1. Экстенсивные факторы в деятельности организаций – это:

а) количественные факторы б) качественные факторы в) положительные факторы г) отрицательные факторы

2. Сальдовый метод применяется в том случае , когда:

а) известно влияние всех факторов, кроме одного; б) известно влияние только одного фактора из всех; в) известно влияние нескольких факторов; г) известно влияние количественных факторов.

3. При проведении детерминированного факторного анализа исходные данные должны быть представлены в виде:

а) выборки факторов и результата;
б) уравнения связи факторов и результата;
в) конкретных значений результата и факторов

4. Модель y= a * b* c - это:

а) аддитивная;

б) мультипликативная; в) кратная; г) смешанная.

5. Модель y = a + b + c - это:

а) мультипликативная; б) аддитивная; в) кратная; г) смешанная.

6. Модель y = (a+b) * c – это:

а) мультипликативная; б) аддитивная; в) кратная; г) смешанная.

7. Модель y=a : в – это:
а) кратная;

б) мультипликативная; в) аддитивная; г) смешанная.
8. Количество подстановок при решении задачи зависит от:
а) последовательности расчетов;

б) количества факторов в факторной системе; в) взаимосвязи факторов в факторной системе;

г) соотношения количественных и качественных факторов
1. Основными задачами анализа основных фондов не являются:
а) определение обеспеченности предприятия и его структурных подразделений основными средствами и уровня их использования;
б) расчет влияния использования основных фондов на объем производства

продукции и другие показатели;
в) оценка рационального использования рабочего времени и выявление причин потерь от брака;
г) изучение степени использования производственной мощности предприятия и оборудования;

д) выявление резервов повышения эффективности использования основных средств.

2.Изучая состав и структуру основных средств, выясняют:
а) наличие и движение основных средств;
б) обеспеченность предприятия основными средствами;
в) техническое состояние основных средств:

г) эффективность использования основных средств.

3. Коэффициент обновления ОС рассчитывается отношением:

а) стоимости поступивших ОС к стоимости ОС на начало периода; б) стоимости поступивших ОС к стоимости ОС на конец периода; в) стоимости выбывших ОС к стоимости ОС на конец периода.

4. Коэффициент износа ОС – это отношение:

а) суммы начисленной амортизации к первоначальной стоимости ОС;

б) суммы начисленной амортизации к остаточной стоимости;
в) суммы начисленной амортизации к среднегодовой стоимости ОС.

5. Коэффициент выбытия ОС равен отношению:
а) стоимости выбывших ОС к стоимости ОС на начало года;
б) стоимости выбывших ОС к стоимости на конец года;
в) стоимости выбывших ОС к среднегодовой стоимости ОС.

6. Коэффициент прироста ОС равен отношению:

а) суммы прироста ОС к среднегодовой стоимости ОС; б) суммы прироста ОС к стоимости ОС на начало года; в) суммы прироста ОС к стоимости на конец периода.

7. Эффективность использования ОС характеризуется такими показателями как:
а) фондоотдача и фондоемкость;

б) фондоемкость;
в) коэффициент обновления;
г) коэффициент выбытия.

8. Коэффициент интенсивной нагрузки равен отношению:
а) средней выработки за один машиночас к плановой выработке;

б) средней выработки за один машиночас к фактической выработке; в) фактической выработки к плановой выработке.

9. Коэффициент экстенсивной нагрузки определяется отношением:

а) общего числа отработанных смен на общее число оборудования; б) фактически отработанного времени на запланированное время; в) общего числа оборудования на общее число отработанных смен.

10. Коэффициент сменности равен отношению:
а) общего числа отработанных станко-смен на общее число установленного

оборудования;
б) общего числа отработанных станко-смен на общее число резервного оборудования;

в) общего числа отработанных станко-смен на общее число неустановленного оборудования.

11. При анализе использования производственной мощности определяют:
а) величину производственной мощности, которая необходима для обеспечения выпуска конкурентоспособной продукции;
б) резерв мощности в связи с расширением емкости рынка;
в) обновление ОС в целях обеспечения высокой конкурентоспособности

продукции;
г) платежеспособность спроса на продукцию.

12. Фондоотдача определяется отношением:
а) среднегодовой стоимости ОС к среднесписочной численности персонала;
б) объема произведенной продукции в стоимостном выражении к среднегодовой стоимости ОС;

в) среднегодовой стоимости ОС к объему произведенной продукции.

13. Фондоемкость определяет:
а) долю выпуска продукции на рубль стоимости ОС;

б) величину участия фондов в производстве единицы продукции; в) уровень эффективности использования ОС.

14. Стоимостная оценка основных фондов необходима для определения:
а) их общего объема, динамики, структуры;

б) величины стоимости, переносимой на стоимость готовой продукции/услуг; в) для расчетов экономической эффективности капитальных вложений.

15.Проблема чрезмерного запаса оборудования приводит к:

а) снижению эффективности производства; б) снижению фондоотдачи;

в) замедлению оборачиваемости действующих производственных фондов; г) усилению морального старения оборудования.

16. Техническое состояние основных фондов оценивается показателями:

а) поступления, выбытия б) годности, износа

в) фондоотдачи, фондоемкости.

17. Если темпы роста фондоотдачи активной части основных средств выше, темпов роста общей фондоотдачи, то это означает:

а) рост доли активной части;
б) снижение доли активной части;
в**)** улучшение использования активной части ОПФ.

18. Уровень стоимости основных производственных средств на единицу продукции определяют с помощью показателя:

а)фондоотдачи; б) фондоемкости;

в) фондовооруженности.

19. К факторам экстенсивной загрузки основных средств не относят:
а) использование времени;

б) производительность единицы оборудования; г) сменность оборудования.

20. Экстенсивное использование основных производственных фондов характеризует:

а) фондоемкость, фондоотдача; б) коэффициент сменности; в) фондовооруженность труда.

Тест типа В

1. Предприятие приобрело станок, стоимость которого составила 22800 тыс.руб., доставка – 7500 тыс.руб., установка – 1440 тыс.руб.

Чему равна первоначальная стоимость станка?

а) 30300 тыс.руб.; б) 22800 тыс.руб.; в) 31740 тыс.руб.

2. На каком предприятии лучше используются основные фонды, если на одном предприятии фондоотдача за год увеличилась на 2%, а в другом фондоемкость снизилась на 2%:

а) в обоих одинаково; б) во втором; в) в первом.

3.Стоимость поступивших ОС 4500 тыс. руб., стоимость их на конец периода 16800 тыс.руб. Коэффициент обновления будет равен:
а) 3,73;

б) 0,27;
в) 27,00.

4. Стоимость выбывших основных средств 900 тыс. руб., стоимость на начало года 13200 тыс. руб. Коэффициент выбытия будет равен:

а) 0,07; б) 7,00; в) 14,67;

5. Среднегодовая стоимость основных средств 6000 тыс. руб. , стоимость выпущенной продукции 36000 тыс. руб . Фондоотдача составит:

а) 6.0 руб.;

б) 0.2 руб.; в) 0.6 руб.;
г) 60 руб.

6. Среднегодовая стоимость основных средств 6000 тыс. руб. , стоимость выпущенной продукции 36000 тыс. руб . Фондоемкость составит:

а) 0.06 руб.; б) 0.17 руб.; в) 0.60 руб.; г) 170 руб.

1**. К материальным ресурсам относятся:**

а) сырье, основные и вспомогательные материалы, топливо, тара, запасные части, строительные и прочие материалы
б) здания, сооружения, машины и оборудование;
в) денежные средства

2. Задачами анализа материальных ресурсов являются:
а) оценка реальности планов материально – технического снабжения,

степени их выполнения и влияния на объем производства продукции, ее себестоимость и другие показатели;
б) оценка уровня эффективности использования материальных ресурсов;
в) выявление внутрипроизводственных резервов экономии материальных ресурсов и разработка конкретных мероприятий по их использованию;
г) оценка устойчивости и эффективности производства и сбыта продукции;

д) верны все варианты.

3.Источниками информации анализа материальных ресурсов являются:
а) план материально – технического снабжения;
б) заявки и контракты на поставку сырья и материалов;
в) формы статистической отчетности о наличии и использовании материальных ресурсов и форма № 5-з о затратах на производство;
г) оперативные данные отдела материально – технического снабжения;

д) сведения аналитического учета о поступлении, расходе и остатках материальных ресурсов.
е) верны все варианты.
4.При анализе обеспеченности предприятия материальными ресурсами в первую очередь проверяют:
а) состояние дебиторской и кредиторской задолженности;

б) наличие денежных средств в кассе и на расчетном счете предприятия; в) соответствие фактического наличия материалов плановой потребности; в) подходят три варианта.

5. Коэффициент обеспечения потребности источниками покрытия по плану:

а) внутренние источники покрытия + объем заключенных договоров / плановая потребность; б) внешние источники покрытия + объем заключенных договоров / плановая потребность;

в) внутренние источники покрытия + фактические поставки от поставщиков/ плановая потребность;

6.Коэффициент обеспечения потребности источниками покрытия фактически:

а) внешние источники покрытия + объем заключенных договоров / плановая потребность; б) фактический объем поступлений от поставщиков + внутренние источники

покрытия / плановая потребность.

в) внутренние источники покрытия + фактические поставки от поставщиков/ объем заключенных договоров.

7.Материалоотдача определяется отношением:

а) суммы материальных затрат на стоимость произведенной продукции; б) стоимости произведенной продукции на сумму материальных затрат; в) суммы материальных затрат к полной себестоимости продукции.
8.Материалоемкость – это отношение:

а) суммы материальных затрат на стоимость произведенной продукции; б) стоимости произведенной продукции на сумму материальных затрат; в) суммы материальных затрат к полной себестоимости продукции.

9.Коэффициент материальных затрат определяется как отношение:
а) суммы материальных затрат к полной себестоимости продукции;

б) фактической суммы затрат к плановой, пересчитанной на фактический объем выпущенной продукции; в) индекса валовой продукции к индексу материальных затрат.

10.Удельный вес материальных затрат в себестоимости продукции исчисляется отношением:

а) фактической суммы затрат к плановой, пересчитанной на фактический объем выпущенной продукции; б) суммы материальных затрат к полной себестоимости продукции;
в) индекса валовой продукции к индексу материальных затрат.

11.Удельная материалоемкость исчисляется:

а) на единицу продукции; б) на рубль оптовой цены;

в) на единицу мощности, производительности, грузоподъемности;

г) на единицу трудоемкости;
д) на удельную себестоимость;

12.Запасы материалов различают:
а) текущие, сезонные, страховые;
б) текущие и сезонные;
в) основные и дополнительные;

г) внутренние и внешние.

13.Показатель материалоотдачи всех предметов труда зависит от:
а) соотношения основных материалов в общей сумме предметов труда
б) полезного использования основных материалов
в) материалоотдачи основных материалов
г) полезного использования основных фондов

д) полезного использования трудовых ресурсов

14. Наличие материальных ресурсов на предприятии отражает:
а) выход отходов;
б) материалоемкость;

в) коэффициент выхода годного продукта; г) остатки материалов на складе.

15.Потребность в материальных ресурсах на образование запасов для планирования и контроля выполнения графика поставки определяют в:

а) натуральных единицах измерения; б) денежной оценке; в) днях обеспеченности.

16.Какой показатель характеризует выход продукции с каждого рубля потребленных материальных ресурсов:

а) материалоемкость продукции; б) материалоотдача продукции;

в) коэффициент использования материалов.

17.Фактические материальные затраты по изделию определяются как:

а) произведение фактических норм расхода материалов на единицу изделия и фактических цен на материалы; б) произведение плановых норм расхода материалов на единицу изделия и фактических цен на материалы;

в) отношение фактических норм расхода материалов на единицу изделия к фактическим ценам на материалы.

18. Отношение стоимости произведенной продукции к сумме материальных затрат – это:

а) материалоемкость

б) коэффициент материальных затрат в) материалоотдача.

19. Менее эффективное использование материальных ресурсов в отчетном периоде по сравнению с предыдущим характеризует:

а) положительная динамика показателя материалоотдачи и отрицательная материалоемкости;

б) сокращение удельного веса материальных затрат в общей сумме затрат; в) темп роста материальных затрат ниже темпа роста выручки от продаж; г) значение коэффициента материальных затрат больше 1.

20. Прибыль на 1 рубль материальных затрат определяется:

а) делением суммы полученной прибыли от основной деятельности на сумму материальных затрат

б) отношением фактической суммы материальных затрат к плановой пересчитанной на фактический объем выпущенной продукции

в) отношением индекса валового производства продукции к индексу материальных затрат

г) делением стоимости произведенной продукции на сумму материальных затрат

Тест типа В

1. К обобщающим показателям эффективности использования материальных ресурсов НЕ относятся:

а) материалоемкость: б) сырьеемкость

в) доля материальных затрат в себестоимости

2. Общая сумма прямых материальных затрат зависит от…
а) объема продаж и структуры продукции;
б) ровня материальных затрат на единицу продукции;
в) объема выпуска продукции, структуры продукции, уровня материальных затрат на единицу продукции;

г) объема выпуска продукции, структуры продукции, уровня материальных и трудовых затрат на единицу продукции.

3.При анализе обеспеченности организации материальными ресурсами оценку обычно проводят по:
а) всем видам ресурсов;

б) занимающим наибольшую долю в материальных затратах.

4. При анализе эффективности использования материальных ресурсов положительно оценивают:

а) рост материалоемкости;
б) снижение материалоемкости;

в) рост стоимости материальных ресурсов; г) снижение материалоотдачи.

5. Показатель, характеризующий долю материальных затрат в выручке от продаж, это:

а) трудоемкость продукции;
б) материалоемкость продукции;
в) отдачу от материальных ресурсов.

6. Отношение объема выпуска продукции к стоимости материальных затрат является показателем оценки:

а) себестоимости продукции;

б) ритмичности;
в) качества продукции;
г)эффективности использования материальных ресурсов.

7. Материалоотдача показывает:

а) долю материальных затрат в себестоимости; б) долю сырья и материалов в себестоимости;
в) размер выпущенной продукции, приходящейся на каждый рубль

потребленных материальных ресурсов;
г) размер потребленных материальных ресурсов в расчете на каждый рубль выпущенной продукции.

8. Доля материальных затрат в себестоимости рассчитывается как отношение:

а) выпуска продукции к средней стоимости материальных ресурсов; б) средней стоимости материальных ресурсов к стоимости выпуска продукции; в) стоимости материальных затрат к полной себестоимости;

г) средней стоимости сырья и материалов к полной себестоимости.

1. К задачам анализа использования трудовых ресурсов не относится:
а) изучение и оценка обеспеченности предприятия и его структурных подразделений персоналом в целом, а также по категориям и профессиям;

б) оценка движения трудовых ресурсов и выявление причин текучести кадров;
в) оценка рационального использования рабочего времени, выявление причин потерь от брака;
г) оценка использования средств на оплату труда;

д) разработка мероприятий, направленных на рациональное использование

трудовых ресурсов и рабочего времени;
е) разработка мероприятий, направленных на уменьшение текучести кадров предприятия;

ж) оценка уровня эффективности использования всех видов ресурсов предприятия;

2. Источниками информации для анализа использования трудовых ресурсов служат:

а) план экономического и социального развития предприятия; б) бизнес – план предприятия;

в) статистическая отчетность по труду форма № 1-т «Отчет по труду»; г) данные табельного учета и отдела кадров.

3.Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами определяется:

а) сравнением фактического количества работников с плановой потребностью; б) сравнением фактической структуры за отчетный период со структурой за предыдущий период; в) верны оба варианта.

4. Для оценки соответствия квалификации рабочего сложности работ:
а) сравнивают средние тарифные разряды работ и рабочих;

б) проверяют соответствие фактического уровня образования каждого работника занимаемой должности; в) сопоставляют квалификацию работника и уровень сложности выполняемых работ.

5. Квалификационный уровень работников зависит от:

а) возраста; б) стажа; в) категории;
г) образования;
д) верны все варианты.

6. К промышленно- производственному персоналу относятся:

а) рабочие; б) служащие;

в) специалисты;

г) собственно служащие; д) верны все варианты.

7. Коэффициент оборота по приему персонала, рассчитывается как:

а) отношение количества принятого на работу персонала к среднесписочной численности персонала; б) отношение среднесписочной численности персонала к количеству принятого на работу персонала;

в) отношение количества работников, проработавших весь год к среднесписочной численности персонала.

8. Коэффициент восполнения работников– это отношение:

а) среднесписочной численности персонала к количеству принятого на работу персонала;
б)количества принятого на работу персонала к среднесписочной численности персонала;
в) числа работников принятых на работу к числу выбывших.

9. Анализ социальной защищенности трудового коллектива, следует проводить по следующим группам показателей:

а) улучшение условий труда и укрепление здоровья работников;

б) улучшение социально-культурных и жилищно-бытовых условий; в) социальная защищенность членов трудового коллектива; г) обеспеченность работников жильем; д) верны все варианты.

10. Коэффициент оборота по выбытию определяется отношением:

а) количества уволившихся работников по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины к среднесписочной численности персонала;

б) количества уволившихся работников к среднесписочной численности персонала;

в) количества уволившихся работников к количеству работников, проработавших весь год

11. При оценке мероприятий по улучшению условий труда и укреплению здоровья работников используются следующие показатели:

а) обеспеченность рабочих санитарно-бытовыми помещениями; б) уровень санитарно-гигиенических условий труда; в) уровень частоты травматизма в расчете на 100 человек;

г) процент работников, имеющих профессиональные заболевания; д) количество временной нетрудоспособности на 100 человек; е) верны все варианты.

12. Социально-культурные и жилищно-бытовые условия работников характеризуются следующими показателями:

а) обеспеченность работников жильем;

б) выполнение плана по строительству нового жилья; в) строительство детских яслей и садов; г) строительство домов отдыха, санаториев; д) все варианты верны.

13. К основным направлениям социальной защиты трудового коллектива не относятся:

а) оказание материальной помощи, и в первую очередь многодетным семьям; б) строительство домов отдыха, санаториев; в) выдача беспроцентных ссуд на строительство жилья; г) приобретение путевок; д) выдача пособий на лечение;

е) частичная оплата питания, проезда.

14. Статьями баланса рабочего времени являются:

а) всего количество отработанных человеко-часов;

б) целодневные простои и неявки всего;

в)сверхплановые потери рабочего времени;

г) всего количество отработанных человеко – дней;

15. Коэффициент постоянства состава персонала определяется отношением:

а) числа работников принятых на работу к числу выбывших;

б) количества работников, проработавших весь год к среднесписочной численности персонала; в) числа выбывших работников к числу принятых.

16. К показателям оценки уровня производительности труда не относятся показатели:

а) обобщающие; б) частные; в) индивидуальные;
г) вспомогательные.

17. Наиболее обобщающим показателем производительности труда является:

а) среднегодовая выработка продукции одним работником; б) среднедневная выработка продукции одним работником; в) среднечасовая выработка продукции одним работником.

18. Трудоемкость единицы продукции рассчитывается:

а) отношением общего числа отработанных человеко-дней на объем произведенной продукции в стоимостном измерении; б) делением фонда рабочего времени на изготовление определенного вида

продукции на количество изделий этого наименования в натуральном выражении; в) отношением общего числа отработанных человеко-часов на объем произведенной продукции в стоимостном измерении.

19. Коэффициент текучести кадров определяется отношением:

а) количества уволившихся работников по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины к среднесписочной численности персонала; б) количества уволившихся работников к среднесписочной численности персонала;

в) числа выбывших работников к числу принятых.

20. Средняя трудоемкость продукции рассчитывается:

а) отношением общего числа отработанных человеко-дней на объем произведенной продукции в стоимостном измерении; б) делением фонда рабочего времени на изготовление определенного вида

продукции на количество изделий этого наименования в натуральном выражении; в) отношением общего числа отработанных человеко-часов на объем

произведенной продукции в стоимостном измерении.

21. Табельный фонд рабочего времени равен:

а) разнице между календарным фондом и количеством дней, не используемых в праздничные и выходные дни;

б) числу календарных дней за определенный календарный период;

в) разнице между календарным фондом и временем очередных отпусков.

22. Максимально возможный фонд, это:

а) разница между календарным фондом и количеством дней, не используемых в праздничные и выходные дни;

б) разность между табельным фондом и временем очередных отпусков;

в) разность между календарным фондом и временем очередных отпусков.

23. К какой категории руководителей следует отнести начальника отдела маркетинга?

а) высшего звена; б) среднего звена; в) низшего звена.

24. Как определяется средняя списочная численность персонала за месяц, если предприятие функционирует с 15 числа данного месяца: а) делением суммы списочных чисел за дни работы предприятия на число календарных дней функционирования; б) делением суммы списочных чисел на число рабочих дней в месяце;

в) делением суммы списочных чисел за дни функционирования предприятия на число календарных дней в месяце.

25. Считается ли человеко-день отработанным, если рабочий явился на работу, приступил к ней и через 3 ч. ушел с разрешения администрации: а) да; б) нет.

Тест типа В.

1. В каком документе отражаются данные учета рабочего времени в человеко-днях:

а) ведомости на зарплату;

б) отчетах руководителей подразделений; в) табеле учета рабочего времени.

2. На участке №1 средняя часовая выработка увеличилась за 2 года на 30%, на участке №2 трудоемкость снизилась на 2,5%. На каком участке выше темп прироста производительности труда?

а) на первом; б) на втором; в) одинаковый.

3. За год средняя годовая выработка цемента одного работающего на заводе возросла с 48 до 56 тыс. тон. Производительность труда на заводе возросла...

а) на 16,7% б) на 14,2%

в) на 5,6%.

4.Отношение количества принятого на работу персонала к среднесписочной численности персонала – это:

а) коэффициент постоянного состава персонала б) коэффициент оборота по приему персонала в) коэффициент общего оборота персонала

5. Какие из перечисленных ниже причин увольнения не учитываются при расчете показателя «коэффициент текучести кадров»?

а) увольнение в связи с выходом на пенсию

б) увольнение в связи с нетрудоспособностью работника в) увольнение за нарушение трудовой дисциплины г) увольнение в связи с сокращением штата

6. В числителе коэффициента текучести кадров отражается:

а) численность работников, ушедших по собственному желанию б) списочный состав на начало периода в) списочный состав на конец периода

г) численность работников, уволенных в связи с выходом на пенсию

7. В знаменателе коэффициента оборота по приему кадров отражается:
а) списочный состав на конец периода

б) численность принятых в отчетном периоде работников в) списочный состав на начало периода г) среднесписочная численность работников

8. Отношение общего количества уволившихся работников к среднесписочной численности персонала – это:

а) коэффициент оборота по выбытию персонала б) коэффициент общего оборота персонала в) коэффициент текучести кадров

Критерии оценивания выполнения тестов

В соответствии с порядковой шкалой за каждое задание устанавливается максимальное количество баллов - три. Три балла выставляются за все верные выборы в одном задании, два балла - за одну ошибку, один - за две ошибки, ноль — за полностью неверный ответ. Общая сумма баллов за все правильные

ответы составляет 86-100% (отлично), 71-85% (хорошо), 61-70% (удовлетворительно), 61% и менее (неудовлетворительно).

2.1.3. Индивидуальные домашние задания

Задаются по задачнику.

Критерии оценивания индивидуальных заданий

Результат	Балл
Демонстрирует полное понимание задания, логично и последовательно отвечает на вопрос. Дает развернутый ответ с практическими примерами	100-90
Дает полный и логически правильный ответ на вопрос задания, но сформулировать примеры по рассматриваемому вопросу не может	80-89
Демонстрирует частичное понимание сути задания, способен охарактеризовать суть финансового явления.	70-79
Способен сформулировать определения терминов, привести классификацию, перечислить формы, методы и т.п., но не может дать их характеристику	60-69
Демонстрирует непонимание задания, отвечает с наличием грубых ошибок в ответе либо не отвечает на вопросы	Менее 60

2.1.4. Типовой расчёт.

Задача 1. Проанализировать динамику показателей**.** Определить темпы роста и прироста следующих показателей. Сделать выводы.

Годы	Выпуск продукции, т.	Численность работающих, чел.	Стоимость основных фондов, тыс. руб.
2013	100	20	120
2014	120	22	125
2015	115	19	128

Задача 2. Проанализировать отклонение показателей по сравнению с планом. Рассчитать фондоотдачу основных средств. Определить влияние факторов (количественных и качественных) на изменение объема продукции сделать выводы. Указать положительные, отрицательные и главные факторы.

Использовать способы цепных подстановок и абсолютных разниц

Показатели	Отчетный год		Отклонение (+, -)
	план	факт	
Объем продукции, тыс. руб.	9140	10200	
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	4820	4800	
Фондоотдача, руб.			

Задача 3. Проанализировать отклонение показателей по сравнению с планом. Рассчитать материалоодтачу продукции. Определить влияние факторов (количественных и качественных) на изменение объема продукции и сделать выводы. Указать положительные, отрицательные и главные факторы.

Использовать способы цепных подстановок и абсолютных разниц

Показатели	Отчетный год		Отклонение (+, -)
	план	факт	
Объем продукции, тыс. руб.	6640	6700	
Материальные затраты, тыс. руб.	3280	3300	
Материалоотдача, руб.			

Задача 4. Проанализировать отклонение показателей по сравнению с планом. Рассчитать среднегодовую выработку одного работающего. Определить влияние факторов (количественных и качественных) на изменение объема продукции и сделать выводы. Указать положительные, отрицательные и главные факторы.

Использовать способы цепных подстановок и абсолютных разниц

Показатели	Отчетный год		Отклонение (+, -)
	план	факт	
Объем продукции, тыс. руб.	6640	6700	
Численность работающих, чел.	280	300	
Среднегодовая выработка 1 работающего, тыс.руб.			

Задача 5. Проанализировать отклонение показателей по сравнению с планом.

Рассчитать среднюю цену единицы продукции. Определить влияние факторов (количественных и качественных) на изменение объема товарной продукции и сделать выводы. Указать положительные, отрицательные и главные факторы.

Использовать способы цепных подстановок и абсолютных разниц.

Показатели	Отчетный год		Отклонение (+, -)
	план	факт	
Объем товарной продукции, тыс. руб.	6640	6700	
Объем производства, ед.	15280	18300	
Средняя цена единицы продукции тыс.руб.			

Задача 6. Проанализировать изменение объема реализации продукции по сравнению с планом. Рассчитать величину отгруженной и реализованной продукции реализованной продукции. Определить влияние факторов на изменение объема реализации. Сделать выводы.

Использовать балансовый способ.

Тыс.руб.

Показатели	План	Факт	Отклонение (+,-)	Влияние (+,-)
1.Остатки готовой продукции:				
- на начало года	200	220		
- на конец года	250	300		
2.Остатки товаров отгруженных				
- на начало года	150	110		
- на конец года	200	380		
3.Выпуск товарной продукции	3350	3570		
4.Отгрузка продукции				
5.Реализация продукции				

Задача 7. На основании следующих данных определить влияние факторов на изменение рентабельности продаж.

Уровень рентабельности продаж повысился на 8% в связи с ростом прибыли от реализации на 1000 тыс. руб.

Изменение прибыли при этом произошло под влиянием следующих факторов: увеличения объема реализации продукции на 500ед.; роста цен на 1700 тыс. руб.; увеличения себестоимости продукции на 1200 тыс. руб.
Использовать способы долевого участия и пропорционального деления.

Задача 1. Используя исходные данные, рассчитайте: удельный вес наличия основных фондов на начало и конец периода, удельный вес поступления и выбытия основных фондов; коэффициент обновления, выбытия и прироста ОФ по всем группам ОФ; коэффициент годности и износа по всего ОФ; составить выводы и предложения. Дать наименование таблице.

Группа ОФ	Наличие на начало года		Поступило		Выбыло		Наличие на конец года	
	тыс. руб.	уд.вес %	тыс. руб.	уд.вес, %	тыс. руб.	уд.вес, %	тыс. руб.	уд.вес %
Промышленно-производственные ОФ	13200		2500		900		14800	
Непроизводственные ОФ	1300		200		500		1000	
Всего ОФ	14500		2700		1400		15800	

Сумма износа ППОФ-4740 тыс. руб.; НОФ-280 тыс. руб

Задача 2. На основании исходных данных провести анализ эффективности использования основных средств. Составить выводы и предложения.

Показатели	Прошлый период	Отчетный период	Отклонение (+;-)
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	80000	79000	
Объем выпущенной продукции, тыс. руб.	85000	85200	
Прибыль предприятия, тыс. руб.	78000	81000	

Задача 3. Определите среднегодовую стоимость ОС; стоимость ОС на конец года; коэффициент обновления; коэффициент выбытия, если известно, что стоимость основных производственных фондов на начало года составила 2800 тыс. руб., поступление и выбытие ОС отражены в таблице

Месяц	Основные средства, тыс. руб.	
	Поступление	Выбытие
1 января	50	7
1 апреля	60	5
1 июля	75	9
1 октября	20	6
Итого	205	27

Задача 4. Определить показатели фондоотдачи и фондовооруженности труда. Проанализировать эффективность использования ОПФ. Сделать выводы.

Показатели	Прошлый период	Отчетный период	Отклонение (+;-)
Товарная продукция, тыс. руб.	36000	40000	
Среднегодоваястоимостьпромышленно производственных основных фондов, тыс. руб.	6000	6200	

Среднесписочная численность производственных рабочих, человек	1936	1928	

Задача 5. Проанализировать динамику общей фондоотдачи основных средств и их активной части. Определить влияние удельного веса активной части основных средств и их фондоотдачи на изменение общей фондоотдачи. Определить влияние степени использования основных средств на объем товарной продукции. Сделать выводы.

№ п/п	Показатели	Предыдущий год	Отчетный год	Отклонение (+;-)
1	Товарная продукция, тыс.руб.	58000	62000	
2	Среднегодовая стоимость основных средств, тыс.руб.	13200	14800	
3	В том числе: машин и оборудование, тыс.руб.	8500	8710	
4	Удельный вес активной части основных средств, %			
5	Фондоотдача основных средств, руб.			
6	Фондоотдача активной части основных средств, руб.			

Задача 6. Определить показатели фондоотдачи и фондоемкости. Проанализировать эффективность использования основных средств предприятия по следующим данным. Сделать выводы.

Показатель	Прошлый год	Отчетный год	Отклонение (+, -)
1. Объем выпуска продукция, тыс. руб.	14606	12300	
2. Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	13428	13206	
3. Фондоотдача, руб.			
4. Фондоемкость, руб./руб.			

Задача 7. Определить коэффициент сменности, если дано: в механическом цехе установлено 20 единиц оборудования, из них 12 – токарных станков, 8

– фрезерных. Фактически отработано за месяц 5200 м/ч, в том числе токарными станками - 3800 м/ч, фрезерными – 1400 м/ч. месячный фонд времени работы в одну смену равен 180 ч. Составить выводы.

Задача 1. Проанализировать обеспечение потребности материальных ресурсов договорами и фактическое их выполнение. Присвоить таблице наименование. Составить выводы.

Материал	Плановая потребность, т.	Источники покрытия, т		Заключено договоров, т.	Обеспечение потребности договорами, %	Поступило от поставщиков, т	Выполнение договоров, %
		Внутренние	Внешние				
А	4000	1000	3000	3000		2000	

В	4000	800	2000	1800		1200	
Итого	8000	1800	5000	4800		3200	

Задача 2. На основании исходных данных проанализировать состояние запасов материальных ресурсов. Присвоить таблице наименование. Составить выводы.

Материал	Средне-суточный расход, т	Фактический запас		Норма запаса, дни		Отклонение от максимальной нормы	
		т	дни	Максимальная	Минимальная	дни	т
А	200	1600	8	12	10		
В	180	1800	10	14	12		

Задача 3. На основании исходных данных проанализировать эффективность

использования материальных ресурсов. Рассчитать показатели материалоотдачи, материалоемкости продукции и удельный вес материальных затрат в себестоимости продукции. Определить влияние факторов на изменение материалоотдачи. Присвоить таблице наименование. Сделать выводы.

Показатель	План	Факт	Изменение, (+,-)	Изменение, %
Объем выпущенной продукции, тыс. руб.	65000	68000		
Себестоимость продукции, тыс. руб.	50000	53500		
Материальные затраты, тыс. руб.	35000	37000		
Материалоотдача, руб.				
Материалоемкость, руб.				
Удельный вес материальных затрат в себестоимости продукции, %				

Задача 4. Проанализировать состояние запасов материальных ресурсов. Определить отклонение от максимальной нормы запаса. Присвоить таблице наименование. Составить выводы.

Материал	Среднесуточный расход, м.	Фактический запас		Норма запаса, дни	Отклонение от максимальной нормы	
		м.	дни		дни	м.
Ткань пальтовая	250	1250	5	7		
Ткань подкладочная	200	2400	12	10		

Задача 5. Рассчитать показатели материалоемкости продукции, оценить выполнение плана и их динамику. Определить влияние факторов на изменение материалоемкости. Присвоить таблице наименование. Сделать выводы.

Показатель	Прошлый год	Отчетный год		В% к прошлому году	В% к плану
		План	Факт		
Расход материальных ресурсов, тыс. руб.	30500	45000	40110		
Объем выпущенной продукции, тыс. руб.	45000	80000	85000		
Материалоемкость продукции, руб.					

Критерии оценивания типового расчёта

Результат	Балл
Демонстрирует полное понимание типового расчёта, логично и последовательно отвечает на вопрос. Дает развернутый ответ с практическими примерами	100-90
Дает полный и логически расчёт, но сформулировать примеры по рассматриваемому расчёту не может	80-89
Демонстрирует частичное понимание расчёта, способен охарактеризовать суть расчёта.	70-79
Способен сформулировать методику расчёта, но не может решить	60-69
Демонстрирует непонимание расчёта, отвечает с наличием грубых ошибок в ответе либо не отвечает на вопросы	Менее 60

2.1.5. Кейсы

Кейс 1. В 2014-2015гг. на машиностроительном предприятии АО «Прогресс» наблюдалась положительная динамика роста товарной продукции при недостаточно эффективном использовании основных средств. Это было связано с низким техническим уровнем производства. В таблице приведены некоторые показатели, характеризующие использование основных средств.

№	Показатели	2014 год	2015 год
1	Товарная продукция, тыс.руб.	57400	62000
2	Средняя стоимость основных средств, тыс. руб.	23916	24800
3	Средняя стоимость машин и оборудования, тыс. руб.	13500	14280
4	Среднесписочная численность рабочих, чел.	350	400
5	Среднесписочная численность рабочих в наибольшую смену, чел.	280	300
6	Количество действующего оборудования, ед.	103	105

1. Предприятие обеспечено основными средствами в 2015 году, поскольку наблюдается положительная динамика темпов роста…

а). производительности труда в сравнении с темпами роста технической вооруженности труда б) технической вооруженности труда и общей фондовооруженности труда

в) фондоотдачи машин и оборудования

г) производительности труда в сравнении с темпами роста общей фондовооруженности труда д) действующего оборудования (Один правильный ответ).

2. На изменение фондоотдачи основных средств за год отрицательно повлияло снижение …

а) фондоотдачи их активной части

б) среднегодовой выработки одного работника в) фондоемкости продукции г) удельного веса их активной части

д) фоновооруженности труда (Более одного правильного ответа).

3. Влияние изменения удельного веса активной части основных средств на рост общей фондоотдачи за год составило_____ руб.

(Полученный ответ округлите до сотых).

4. Каким образом данная ситуация повлияет на конечные показатели деятельности АО «Прогресс», как это можно количественно измерить?

5. Какие технико-экономические мероприятия необходимо провести на АО «Прогресс», что бы улучшить использование основных средств?

Кейс 1. В 2014-2015гг. на машиностроительном предприятии АО «Прогресс» наблюдалась положительная динамика роста продукции при эффективном использовании материальных ресурсов. В таблице приведены некоторые показатели, характеризующие использование материальных ресурсов.

№	Показатели	2014г.	2015г.
1	Объем производства продукции, ед.	138945	148908
2	Товарная продукция, тыс.руб.	57400	62000
3	Материальные затраты, тыс.руб.	19885	19000
4	Материалоемкость продукции, коп.	34,64	30,65
5	Полная себестоимость продукции, тыс. руб.	49100	48400
6	Прибыль от продажи продукции, тыс.руб.	9805	10920

1. На снижение материалоемкости оказало влияние увеличение… а) цен на продукцию б) цен на материальные ресурсы

в) доли материалоемких изделий в структуре продукции
г) расхода материалов на производство продукции (Один правильный ответ).

2. Материалоотдача продукции – это…
а) стоимость продукции на один рубль материальных затрат

б) показатель эффективности использования материальных ресурсов в) удельный вес материальных затрат в себестоимости продукции г) показатель обратный материалоемкости продукции

д) прибыль на рубль материальных затрат (Более одного правильного ответа)

3. Прирост товарной продукции за год за счет изменения материалоотдачи составил ____ тыс.руб. (Полученный ответ округлите до сотых).

4. Какие мероприятия необходимо провести на АО «Прогресс», чтобы улучшить использование материальных ресурсов?

Кейс 1. В 2014-2015гг. на машиностроительном предприятии АО «Прогресс» наблюдалась положительная динамика роста продукции при эффективном использовании материальных ресурсов. В таблице приведены некоторые показатели, характеризующие использование материальных ресурсов.

№	Показатели	2014г.	2015г.
1	Объем производства продукции, ед.	138945	148908
2	Товарная продукция, тыс.руб.	57400	62000
3	Материальные затраты, тыс.руб.	19885	19000
4	Материалоемкость продукции, коп.	34,64	30,65
5	Полная себестоимость продукции, тыс. руб.	49100	48400
6	Прибыль от продажи продукции, тыс.руб.	9805	10920

3. На снижение материалоемкости оказало влияние увеличение… а) цен на продукцию б) цен на материальные ресурсы

в) доли материалоемких изделий в структуре продукции
г) расхода материалов на производство продукции (Один правильный ответ).

4. Материалоотдача продукции – это…
а) стоимость продукции на один рубль материальных затрат

б) показатель эффективности использования материальных ресурсов в) удельный вес материальных затрат в себестоимости продукции г) показатель обратный материалоемкости продукции

д) прибыль на рубль материальных затрат (Более одного правильного ответа)

5. Прирост товарной продукции за год за счет изменения материалоотдачи составил ____ тыс.руб. (Полученный ответ округлите до сотых).

6. Какие мероприятия необходимо провести на АО «Прогресс», чтобы улучшить использование материальных ресурсов?

Кейс 1. В 2014-2015гг. на машиностроительном предприятии АО «Прогресс» наблюдалась отрицательная динамика продаж при росте объема продукции. некоторые показатели продукции.

Показатели	2014г.	2015г.
Валовая продукция, тыс.руб.	58200	62800
Товарная продукция, тыс.руб.	57400	62000
Реализованная продукция, тыс.руб.	57000	60000

1. Наличие незавершенного производства 2015 году обусловлено… а) длительным циклом производства продукции

б) превышением суммы товарной продукции над суммой реализованной в) ростом суммы валовой продукции по сравнению с 2014 годом г) затратоемким характером производства годом *(один правильный ответ)*

2. Сумма реализованной за отчетный год предприятием продукции…
а) это оплаченная покупателем готовая продукция
б) свидетельствует о наличии нереализованной продукции
в) свидетельствует о высокой платежеспособности покупателей

г) свидетельствует о снижении объема производства продукции

д) это товарная продукция плюс изменение остатков нереализованной продукции *(правильных ответов больше одного)*

3. Изменение остатков незавершенного производства на предприятии за год составило ___тыс.руб.

4. Изменение остатков нереализованной продукции на предприятии за год составило ____тыс.руб.

5. Какие факторы повлияли на динамику показателей продукции этого АО?

Кейс 1. В 2014-2015гг. на машиностроительном предприятии АО «Прогресс» наблюдалась отрицательная динамика увеличения затрат на производство продукции за год. В таблице приведены некоторые показатели затрат.

№	Показатели	2014г.	2015г.
1	Товарная продукция, тыс. руб.	57400	62000
2	Материальные затраты, тыс.руб.	21000	26100
3	Затраты на оплату труда, тыс. руб.	11570	10920
4	Отчисления на социальные нужды, тыс. руб.	4330	4520
5	Амортизация основных средств, тыс. руб.	5040	5900
6	Прочие затраты	6460	3015
7	Постоянные расходы, тыс. руб.	15830	13480
8	Переменные расходы, тыс. руб.	32570	37020

1. Структура затрат на производство в 2015 году свидетельствует о… а) высокой материалоемкости производства продукции б) наличии неиспользуемых резервов снижения затрат в) необходимости пересмотра норм расхода материалов г) высокой трудоемкости производства продукции

д) необходимости замены изношенного оборудования *(правильных ответов больше одного)*

2. Общая величина затрат на производство продукции…
а) увеличилась за год в связи с ростом объема производства
б) зависит от уровня ресурсоемкости продукции
в) не зависит от удельного расхода ресурсов на производство

г) не зависит от цен на потребляемые ресурсы
д) снизилась за год *(правильных ответов больше одного*

3. Величина переменных расходов составляет _____ тыс.руб.

4. Уровень затрат на рубль продукции за год снизился на____ коп.

5. Влияние материальных затрат на изменение товарной продукции за год составило____ тыс.руб. *(полученный ответ округлите до целых)*

6. Влияние трудовых затрат на изменение товарной продукции за год составило____ тыс.руб. *(полученный ответ округлите до целых)*

7. Какие мероприятия организационно-технические мероприятия необходимо провести» для снижение себестоимости продукции на АО «Прогресс»?

8. Каким образом динамика себестоимости отразится на конечных показателях деятельности АО «Прогресс» и как это можно определить?

9. Как влияет динамика переменных и постоянных расходов АО «Прогресс» на выручку от продажи и прибыль на различных этапах становления бизнеса, и какие управленческие решения необходимо предпринять связи с этим?

Кейс 1. В 2014- 2015гг. на машиностроительном предприятии АО «Прогресс» наблюдался спад объема производства и продаж продукции за год. В таблице приведены некоторые показатели анализа финансовых результатов.

Показатели	2014 год	2015год
Выручка от продажи, тыс.руб.	12400	12000
Себестоимость продукции, тыс.руб.	9000	8000
Коммерческие расходы, тыс.руб.	650	970
Прибыль (убыток) от продаж, тыс.руб.	2750	3030
Прочие доходы, тыс.руб.	810	640
Прочие расходы, тыс.руб.	1010	1720

1. Балансовая прибыль предприятия в 2015 году…

а) отрицательный финансовый результат от всех видов деятельности б) положительный финансовый результат от основной деятельности
в) снизилась в результате снижения прочих доходов и увеличения прочих

расходов
г) больше прибыли от продаж из-за положительного сальдо прочей деятельности
д) меньше прибыли от продаж из-за отрицательного сальдо прочей

деятельности
е) имеет отрицательную динамику *(правильных ответов больше одного)*

2. Прибыль от продажи продукции увеличилась за год в результате… а) увеличения себестоимости продукции б) снижения себестоимости продукции

в) увеличения продажных цен на продукцию

г) того что, темпы роста себестоимости были выше темпов роста выручки д) увеличения удельного веса рентабельных видов продукции в общем объеме продаж е) роста объема продаж продукции *(правильных ответов больше одного)*

3. Валовая прибыль АО «Прогресс» за год снизилась на _____ тыс.руб.

4. Прибыль до налогообложения АО «Прогресс» в 2015 году составила
_____ тыс.руб.

5. Прирост прибыли от продаж за год составил ___%.

6. Окупаемость затрат в 2015 году составила ____%.

7. Рентабельность продаж за год возросла на ____%.

8. Какие факторы влияли положительно, и какие влияли отрицательно на динамику финансовых результатов АО «Прогресс»?

9. Каким образом данная ситуация повлияет на финансовое состояние и инвестиционную привлекательность АО «Прогресс»?

10. Останется ли у предприятия чистая прибыль после уплаты налогов?

11. Сможет ли данное предприятие создать за счет прибыли какие-либо фонды? Если да, то, какие?

12. Можно ли считать данное предприятие по - деловому активным?

2.2 Фонд оценочных средств и шкала оценивания для промежуточного контроля

2.2.1 Фонд оценочных средств для проверки знаний и умений (вопросы к экзамену)

1. Организация аналитической работы на предприятии. Методы контроллинга и бенчмаркинга.

2. История возникновения экономического анализа. Его значение для управления предприятием.
3. Экономический анализ эффективности использования прямых инвестиций. Источники средств на капиталовложения
4. Метод цепных подстановок. Эвристические приемы.
5. Анализ источников формирования оборотного капитала. Коэффициент обеспеченности предприятия источников собственных оборотных средств.
6. Виды экономического анализа и их основная характеристика.
7. Анализ структуры оборотного капитала и основные показатели эффективности его использования.
8. Предмет изучения экономического анализа. Создание рационального потока информации и последовательность проведения экономического анализа.
9. Резервы повышения эффективности использования оборотного капитала и основные показатели, характеризующие эффективность его деятельности.
10. Задачи, метод и основные приемы экономического анализа.
11. Экономический анализ нормирования оборотного капитала.
12. Система показателей, характеризующих основную деятельность предприятия.
13. Анализ структуры затрат. Точка безубыточности.
14. Экономический анализ трудоемкости продукции, анализ времени смены.
15. Резервы снижения
16. Экономический анализ производства продукции.
17. Постатейный анализ затрат. Постоянные и переменные затраты.
18. Анализ времени смены. Норматив времени, коэффициент использования трудовых ресурсов.
19. Анализ распределения прибыли, ее функции и виды.
20. Экономический анализ производительности труда.
21. Экономический анализ накладных расходов.
22. Экономический анализ оплаты труда. Коэффициент затрат.
23. Экономический анализ основных факторов, влияющих на прибыль. Виды прибыли.
24. Экономический анализ основных факторов роста производительности труда.
25. Экономический анализ рентабельности.
26. Основные фонды предприятия в денежном выражении и показатели, характеризующие эффективность их использования.
27. Основные показатели и факторы финансовой устойчивости предприятия. Типы финансовой устойчивости.
28. Экономический анализ использования трудовых ресурсов.
29. Финансовый анализ. Виды и роль. Основные показатели, характеризующие финансовую устойчивость предприятия.

30. Экономический анализ воспроизводства основного капитала.
31. Последовательность анализа бухгалтерского баланса. Анализ валюты баланса, горизонтальный и вертикальный анализ
32. Структура производственных фондов. Экономический анализ структуры основного капитала. Основные показатели, характеризующие эффективность использования основного капитала.
33. Информационная база финансового анализа, типы финансовой устойчивости предприятия
34. Экономический анализ выбытия и обновления основных фондов.
35. Экономический анализ ликвидности баланса.
36. Экономический анализ износа, годности и оборачиваемости основных фондов.
37. Экономический анализ платежеспособности и ликвидности предприятия.
38. Источники финансирования прямых инвестиций и анализ их использования. Эффективность использования кредитов.
39. Экспресс-анализ.
40. Анализ воспроизводства основного капитала, резервы повышения эффективности использования основного капитала.
41. Анализ дебиторской и кредиторской задолженности.
42. Экономический анализ выбытия и обновления основных фондов.
43. Анализ банкротства предприятия. Сущность и основные меры.
44. Анализ производственной деятельности предприятия по прямым инвестициям. Анализ затрат на капитальные вложения.
45. Основные показатели, характеризующие банкротство и неплатежеспособность предприятия.
46. Анализ времени смены. Коэффициенты выбытия, обновления, текучести кадров.
47. Прогнозирование банкротства и основные пути восстановления платежеспособности предприятия.
48. Виды экономического анализа и их основная характеристика.
49. Приемы определения целесообразности принятия решений в области экономики фирмы
50. Математический инструментарий для решения практических задач в области экономики фирмы
51. Методика оценки эффективности принятия управленческих решений
52. Экономические основы поведения организаций

2.2.2. Фонд оценочных средств для проверки сформированности навыков (задачи к экзамену)

На зачете два типа заданий

Первый блок заданий

Задача 1. Рассчитать базисный и цепной индексы по приведенным ниже данным. Сделать аналитические выводы, разработать соответствующие управленческие решения, примите решение на основе известного приема определения экономической целесообразности.

Периоды	Объем производства, шт.	Базисный индекс	Цепной индекс
1	800		
2	900		
3	1200		
4	1100		
5	1500		

Задача 2. Способом цепных подстановок определить влияние факторов на себестоимость продукции, сделать подробные аналитические выводы, разработать соответствующие управленческие решения примите решение на основе известного приема определения экономической целесообразности.

Показатели	План	Факт	Отклонение от плана, ±
1. Количество работающих, чел.	15	20	
2. Произведено 1 работником, шт.	80	120	
3. Себестоимость 1 шт., руб.	500	700	
4. Всего затрат, тыс. руб.			
5. Отклонение в затратах за счет: а) количества работающих; б) производительность труда 1 работника; в) себестоимость единицы продукции.			

Задача 3. АО «Колесо» продает продукцию по цене 400 тыс. рублей за 1 штуку. Годовая сумма постоянных затрат составляет 17870000 рублей. Уровень переменных затрат на единицу продукции – 32%. Сколько штук товара предприятие должно продать, чтобы возместить затраты?

Построить график. Разработайте соответствующие управленческие решения, примите решение на основе известного приема определения экономической целесообразности.

Задача 4.

В ООО «Антракт» работает 12 рабочих по пятидневной рабочей неделе, продолжительность рабочего дня – 8 часов. Всего рабочих дней в году было 251, но в среднем одним рабочим отработано 240 дней. Определите фонд рабочего времени ООО «Антракт». Разработайте соответствующие управ-

ленческие решения. Оцените их эффективность. Примите решение на основе известного приема определения экономической целесообразности.

Задача 5. По данным таблицы проведите анализ фонда заработной платы в разрезе основных групп и категорий персонала. Недостающие данные подсчитать и занести в таблицу. Выводы обосновать. Разработать соответствующие управленческие решения. Оцените их эффективность. Примите решение на основе известного приема определения экономической целесообразности.

Анализ фонда заработной платы ООО «Альфа» в разрезе основных групп и категорий персонала

Показатели	За прошлый год		За отчетный год		Отклонение показателей отчетного года от прошлого года, %
	Абсолютная сумма, тыс. руб.	В % к итогу	Абсолютная сумма, тыс. руб.	В % к итогу	
1. Промышленно-производственный персонал	140010		149869		
В том числе: Рабочие Служащие	 92097 47913		 97666 52203		
Из них: Руководители Специалисты	 20666 23652		 23058 25863		
2. Персонал непромышленных организаций	8290		9338		
3. Фонд заработной платы работников несписочного состава	267		143		
Всего фонд заработной платы	148567		159350		

Задача 6. Стоимость основных производственных фондов предприятия на начало года 35 млн. руб. С 25 мая выбыло оборудование стоимостью 2 млн. руб. С 18 августа введены в действие 2 станка по цене 200 тыс. руб.
Определите среднегодовую стоимость основных производственных фондов. Разработайте соответствующие управленческие решения. Оцените их эффективность. Примите решение на основе известного приема определения экономической целесообразности.

Задача 7. Инвестиции в строительство пристроя АО «Санта» составили 380 тыс. рублей.
За 1-й год было освоено 110 тыс. рублей.
За 2-й год было освоено 60 тыс. рублей.
За 3-й год было освоено 90 тыс. рублей.
За 4-й год было освоено 120 тыс. рублей.
Определить экономию денежных средств при сокращении сроков строительства на 1 год и освоении инвестиций равными долями по годам. Разработайте соответствующие управленческие решения. Оцените их эффективность. Примите решение на основе известного приема определения экономической целесообразности.
Второй блок заданий
Кейс Проектирование работы в страховой компании

Высшее руководство относительно небольшой компании по страхованию жизни рассматривало вопрос об установке электронной системы обработки данных. Предложение по установке соответствующего оборудования было внесено административным помощником президента компании Виктором Зарубиным. Ему ранее было поручено изучить данный вопрос в деталях. Это задание он получил после того, как в компании работал консультант и рекомендовал основательно пересмотреть то, как спроектированы участки работы в компании. Консультанта по управлению нанимали для выяснения причин высокой текучести кадров и их частого отсутствия на рабочем месте.

После изучения ситуации и разговора с группой работников консультант порекомендовал изменить организационную структуру, перейти от функциональной к предпринимательской структуре. Последняя выводила бы низовых работников прямо на клиентов. Такое структурное изменение способствовало перепроектированию работ с целью сокращения расходов на персонал. Высокие расходы на персонал были связаны с тем, что работники выполняли высокоспециализированные задания.

Существующая структура компании включала четыре отдела: страховой политики; страховых взносов; страховых выплат; оформления кредитов. Работники этих подразделений жаловались на то, что их работа была утомительной, малозначимой и монотонной. Единственное, что их привлекало — это специфическая, нравившаяся им атмосфера работы в небольшой организации. Они не сомневались в том, что руководство на деле интересуется их материальным положением, но это как-то не

сочеталось и даже противоречило тому, как была построена их работа. Так, один работник сказал: «Компания небольшая, и я знаю почти каждого. Однако работа, которой я занимаюсь, такая рутинная, что я задаюсь вопросом, зачем меня вообще наняли на эту работу». Это и другие подобные высказы-

вания привели консультанта к мысли, что работа в компании должна быть перепроектирована так, чтобы она мотивировала людей. Однако он понимал, что возможности в перепроектировании были ограничены существующей организационной структурой. Поэтому он и сделал компании вышеуказанное предложение по изменению организационной структуры в сторону более широких и тесных связей работников с клиентами. В этом случае каждый работник должен будет осуществлять все операции, связанные с удовлетворением потребностей отдельного клиента.

Когда консультант представил свои предложения руководству компании, то оно очень заинтересовалось ими. В действительности их привлекла серьезная обоснованность рекомендаций. Однако при этом было замечено, что для небольшой по размеру компании очень важным является поддержание качества своих операций с клиентами. Со своей стороны, существующая функциональная структура с высокой степенью специализации в работе давала возможность обеспечивать эффективность операций. Лицом, отвечавшим в компании за внутренние операции, было замечено: «Если мы уйдем от специализации, то эффективность операций может снизиться. Только одно может оправдать перепроектирование работ, предлагаемое консультантом, это поддержание качества операций на существующем уровне. В противном случае просто не понадобится делать никакую работу, так как нам придется уйти из бизнеса».

Ответственный за внутренние операции попытался объяснить руководству компании, что, несмотря на высокую текучесть кадров и частое отсутствие сотрудников на работе, он был способен поддерживать высокий уровень производительности. Узкая сфера работы и ее «глубина» до минимума сократили время на обучение персонала. В этих условиях можно было нанимать временных работников на периоды, когда было очень много работы или отсутствовали те или иные штатные работники. «Более того, — отметил он, — изменяя работу для наших рядовых сотрудников, мы должны изменить работу и для наших менеджеров. Сейчас менеджеры являются экспертами в своих функциональных областях, но мы никогда не пытались обучить их управлению сразу несколькими операциями».

Большинство руководителей компании считали, что предложения консультанта должны быть изучены более детально. Отсюда и возникла идея создать группу под руководством Виктора Зарубина с целью оценки результативности внедрения системы электронной обработки данных как

средства, позволяющего обеспечить эффективность операций в сочетании

с перепроектированием работ в компании. Такая работа была проведена и ее результаты были представлены на рассмотрение руководящему составу страховой компании.

«В самом худшем случае, — сказал Виктор, — электронная обработка данных даст нам возможность удержать качество операций на существующем уровне. Однако с перепроектированием работ мы не сможем резко увеличить наши доходы. Если мои выводы окажутся верны, то как минимум мы окупим расходы на приобретаемое оборудование, но не снизим себестоимость операций. Отсюда возникает вопрос о том, какой ценой мы хотим оплатить наше желание повысить удовлетворенность персонала работой».

Вопросы для обсуждения

1. Какие характеристики работы должны быть изменены, если рекомендации консультанта будут приняты руководством компании? Объясните.

2. Какие альтернативные подходы к перепроектированию работ могли бы быть рассмотрены в данной ситуации? Обоснуйте свою позицию.

1. Каково было бы ваше решение в этой ситуации? Чем, по вашему мнению, должно платить руководство данной страховой компании за повышение удовлетворенности сотрудников своей работой? Докажите свою точку зрения. Проанализируйте поведение организаций в данной ситуации
2. Дайте оценку эффективности принятия управленческих решений и предложите соответствующие рекомендации
3. Примените математический инструментарий для решения обозначенной проблемы
4. Представьте программу управленческих решений по данному кейсу

Кейс Мотивирование работников мясокомбината

Когда три года назад Петр Романов стал директором и основным

совладельцем приватизированного предприятия «Подмосковный мясокомбинат», оно находилось в хорошем финансовом положении. Комбинат продавал свою продукцию во все близлежащие области и регионы, а объем этих продаж рос на 20% в год. Люди покупали продукцию комбината за ее качество. Однако Романов вскоре заметил, что работники комбината не уделяют достаточного внимания уровню выполнения своей работы. Они делали крупные ошибки: путали, например, упаковку и наклейки для разных образцов продукции; добавляли в исходную продукцию не те добавки; плохо перемешивали состав колбас и сосисок. Были случаи, когда работники неумышленно портили готовую продукцию средствами для чистки рабочих мест. В общем, люди делали в течение восьми часов только то, что им было сказано, а затем шли домой.

Для того чтобы повысить мотивированность и обязательства работников комбината, Романов и другие руководители предприятия решили ввести в

управление систему участия работников в принятии решении. Для начала они доверили работникам проверку качества продукции. В результате не высшее руководство определяло «вкус» продукции, а сами работники делали это на своих участках. Такое положение дел вскоре побудило последних к производству продукции более высокого качества. Работников стало интересовать, во сколько их продукция обходится предприятию и что думают покупатели о различных сортах мясных и колбасных изделий.

Одна из бригад даже разработала технологию внедрения на своем

участке специальной пластиковой вакуумной упаковки для скоропортящейся продукции. Для этого членам бригады пришлось, собрав необходимую информацию, сформулировать проблему, установить рабочие контакты с поставщиками и другими работниками на мясокомбинате, а также провеет обследование универсамов и мясных киосков, чтобы узнать о том, как сделать упаковку лучше. Бригада взяла на себя ответственность за определение качества, а впоследствии и за улучшения в производственном процессе. В итоге все привело к тому, что среди работников стали появляться жалобы на тех, чей уровень выполнения работы был низким и чье безразличие мешало улучшению работы. Позже жалобы стали распространяться и на руководящий состав и сопровождались требованиями их переподготовки или увольнения. Было решено, что вместо увольнения они пройдут переподготовку прямо на предприятии с участием всех заинтересованных сторон.

Романов, другие высшие руководители предприятия и представители рабочих разработали новую систему оплаты, названную «разделенное участие в результатах работы мясокомбината». В рамках этой системы фиксированный процент «доналоговой» прибыли делился каждые шесть месяцев между всеми работниками предприятия. Индивидуальное участие

в разделенной прибыли основывалось на результатах оценки уровня выполнения работы каждым из участников этого процесса. Сама система оценки была разработана и проводилась в жизнь группой работников мясокомбината, представлявших его отдельные подразделения. Так, работники предприятия оценивались: по их вкладу в групповую работу; по тому, как они взаимодействуют с членами группы; по их отношению к групповой работе как таковой; по дисциплине посещения работы и по соблюдению техники безопасности.

Кроме того, группы или бригады были ответственны за отбор, подготовку и оценку своих работников, а если это было необходимо, то и за увольнение своих коллег по работе. Они также принимали решения по графику работы, требуемому бюджету, измерению качества и обновлению

оборудования. Многое, что раньше являлось работой руководителя группы на таком предприятии, теперь стало частью работы каждого члена группы.

Петр Романов считал, что успех его бизнеса определялся следующим:

1. Люди хотят быть значимыми. И если это не реализуется, причина

— в руководстве.

2. Люди выполняют работу на том уровне, который соответствует их ожиданиям. Если говорить людям, что вы от них ожидаете, то можно влиять на уровень выполнения ими своей работы и таким образом мотивировать их.

3. Сами ожидания работников определяются целями, которые они перед собой ставят, и системой вознаграждения.

4. Любые действия руководства и менеджеров предприятия в значительной мере влияю 1 на формирование у работников ожидания.

5. Любой работник способен научиться выполнению многих новых разнообразных задач в рамках своей работы.

6. Результаты деятельности предприятия показывают, кто я такой и что представляет моя работа. Моя работа заключается в создании условий, при которых наивысший уровень выполнения работы каждым служит как его индивидуальным интересам, так и интересам предприятия в целом.

Вопросы для обсуждения

1. Каким образом и в какой степени мотивационная политика Романова удовлетворяет потребности из иерархии Маслоу?

2. Объясните успех политики использования мотивационной Теории ожидания.

3. Желали бы вы работать на Подмосковном мясокомбинате? Обоснуйте свой ответ. ,

4. Концентрировал ли Романов внимание на факторах «здоровья» или на мотивационных факторах Гецберга в своей программе мотивации?

5. Охарактеризуйте существующую на мясокомбинате систему вознаграждения.

5. Возможен ли успех подобной мотивационной программы на предприятиях других отрасл Проанализируйте поведение организаций в данной ситуации

6. Дайте оценку эффективности принятия управленческих решений и предложите соответствующие рекомендации
7. Примените математический инструментарий для решения обозначенной проблемы
8. Представьте программу управленческих решений по данному кейсу

6. ей, в том числе отраслей нематериального производства?

Кейс «Клуб 100»

В 1981 г. Даниель К. из фирмы «Даймонд Интернейшил» подал идею создания «Клуба 100» на заводе этой фирмы (Палмер, штат Массачусетс), изготовляющем картонные упаковки для яиц. Будучи руководителем службы кадров этого завода, Бойл поражался тому, сколько времени ему приходится уделять «трудным» работникам и малозначительным

трудовым спорам. В этой связи идея «Клуба 100» возникла у него как способ привлечения внимания к тем работникам, которые изо дня в день делали именно то, что обязаны были делать.

На заводе в Палмере работало 300 человек, 25% из них были членами профсоюза рабочих бумажной промышленности. Моральный уровень персонала был очень низок. Проведенные перед этим обследования показали, что 79% работников считали, что они получают недостаточное вознаграждение за хорошую работу.

Идея «Клуба 100» представляла собой скорее план привлечения должного внимания к хорошим работникам с помощью бальной системы, а не схему дополнительной стимулирующей оплаты. За год работы без прогулов начислялось 25 баллов, за год без нарушения дисциплины – 25 баллов, за год работы без опозданий – 15 баллов. Дополнительные баллы начислялись работниками также за поданные ими предложения по улучшению техники безопасности, повышению производительности и за обслуживание местного населения. Работники, набравшие 100 баллов, получали нейлоновую куртку с фирменным знаком и надписью «Клуб 100». Работники, набравшие более 100 баллов, получали право выбрать по каталогу небольшие подарки за счет фирмы.

Те работники, которые не тратили заработанные ими за год баллы, могли накапливать их на своих счетах, и, когда счет достигал 600 баллов, они получали право на более ценные подарки (например, радиотелефон).

Только за первый год после реализации идеи «Клуб 100» производительность труда на заводе выросла на 14,7%. Продолжала она увеличиваться и в последующем. Проведенное через два года после начала реализации плана обследование работников показало, что фирма отдает им должное. После того, как реализация плана «Клуба 100» началась на других заводах фирмы, в отделении «Даймонд Фибергласе Продактс», в целом, ко-

личество отклонений от требуемого уровня качества уменьшилось на 40%, а производительность труда возросла на 14,5%.

Почему же работникам оказались столь дороги нейлоновые куртки и недорогие сувениры? Бойл в этой связи рассказывал историю о том, как одна женщина-работница хвалилась своей курткой кассиру местного банка: «Мои хозяева дали мне это за то, что я хорошо работаю. В первый раз за те 18 лет, что я работаю на фирму, они наградили меня за мою обычную повседневную работу». За эти годы женщина заработала свыше 200 тыс. долл., но зарплата для нее была эквивалентом затраченных усилий, а не символом признания ее заслуг.

Вопросы для обсуждения

1. Как работает идея «Клуба 100» в плане мотивации работников?

2. Рассмотрите идею «Клуба 100» с точки зрения внешних и внутренних вознаграждений.

9. Какая из содержательных теорий мотивации лучше всего подходит для описания механизма действия «Клуба 100»? Проанализируйте поведение организаций в данной ситуации
10. Дайте оценку эффективности принятия управленческих решений и предложите соответствующие рекомендации
11. Примените математический инструментарий для решения обозначенной проблемы
12. Представьте программу управленческих решений по данному кейсу

Кейс Мотивация в «Альфа-банке»

М.А. Малыхина — начальник Управления кадров, зарплаты и трудовых отношений «Альфа-банка» заявляет, что риск потери квалифицированного персонала рассматривается банком как один из основных. В связи с этим «Альфа-банк» постоянно проводит мониторинг рынка заработных плат, совершенствует систему вознаграждений, чтобы оплата труда специалистов банка была конкурентоспособной и не приводила к текучести кадров.

В ноябре 2009 г. была введена в действие система функционально-должностной иерархии. Суть системы в следующем. Все подразделения банка объединены в подгруппы в зависимости от степени их участия в бизнес-процессе, для всех должностей в подразделениях одной подгруппы разработаны минимальные и максимальные границы вознаграждения. В разных подгруппах эти границы для одной и той же должности могут быть различны. На основании этих границ для каждого подразделения банка утверждается фонд заработной платы. Руководитель подразделения в рамках утвержденного фонда устанавливает фактическое вознаграждение каж-

дому работнику. Система иерархии гибкая, позволяющая ориентироваться на изменения условий рынка труда. Это дает возможность, анализируя текучесть кадров и постоянно проводя мониторинг рынка заработной платы, производить корректировку и границ вознаграждения, и фактической зарплаты.

Среди моральных стимулов разработана система корпоративных кругов банка. Созданы три корпоративных круга. В каждый круг попадают работники, должность которых занимает определенный уровень должностной иерархии. Для различных корпоративных кругов разработаны различные компенсационные пакеты, которые включают не только вознаграждение, но и медицинскую страховку и установление лимита на пользование мобильным телефоном, корпоративной картой, наличие или отсутствие персонального автомобиля. Для каждого корпоративного круга есть свой корпоративный значок, выполненный из драгоценных металлов. Есть и значки для всех работников банка, независимо от принадлежности к корпоративному кругу. Это корпоративный значок. Его обязаны носить только те, кто непосредственно работает с клиентами. Тем не менее практически все работники банка носят свой значок.

Начиная со II квартала 2010 г. в банке организован конкурс между

региональными подразделениями. Основная цель конкурса — повышение эффективности работы подразделений филиальной сети.

По итогам конкурса выявляются лучшие подразделения, у которых, как правило, не только бизнес-процессы на высоком уровне, но и хорошие отношения в коллективе, грамотно организованная работа. Такой опыт достоин поощрения и развития. Кроме того, смысл этого мероприятия заключается в том, чтобы сотрудники всех подразделений были в курсе банковские дел ощущали себя единой командой, воспринимали банк как целостный организм, видели, какие подразделения добиваются высоких финансовых результатов.

Победители квартального конкурса награждаются дипломами. В конце года по итогам конкурса предполагается присваивать звание «Лучший филиал года». «Альфа-банк» вводит также новую форму поощрения — деловое поощрение. По результатам кредитной работы лучшие филиалы будут наделены значительными полномочиями по кредитованию без письменного согласования с Центральным офисом. Весь ход конкурса широко освещается в корпоративной газете «Альфа-навигатор». Победители конкурса также поощряются материально. Для этого Правлением банка выделены дополнительные средства.

Наряду с системой централизации и функционального управления всем работникам и подразделениям с учетом ведения бизнеса предоставляется

большая степень самостоятельности. Каждый сам выбирает лучшие пути решения поставленной задачи. Главное – результативность, а тут как раз контроль достаточно жесткий. Самостоятельность и ответственность – главные критерии оценки работы.

В Управлении кадров создан отдел подготовки кадров, который разработал «Концепцию организации комплексной системы обучения работников ОАО «Альфа-банк». Эта система позволяет решать следующие задачи в области повышения квалификации работников:

- определение потребности и осуществление обучения специалистов банка на уровне международных банковских стандартов с использованием новейших методик и технических средств обучения;

- организация регулярного обмена опытом по различным

направлениям деятельности между подразделениями Центрального офиса и региональными подразделениями банка;

- создание различных систем оценки и аттестации персонала.

При обучении работа ведется по многим направлениям. Прежде всего, это корпоративное обучение.

Филиальная сеть банка достаточно обширна, поэтому во всех филиалах в рамках одного функционального направления деятельности возникают одни и те же проблемы. Чтобы помочь региональным

специалистам в их решении, а также провести обмен опытом, проводятся так называемые круглые столы. Они представляют собой регулярные семинары-совещания по функциональным направлениям деятельности для специалистов региональных подразделений и подразделений Центрального офиса.

«Альфа-банк» приглашает к участию в этих семинарах ведущих специалистов Центрального банка РФ, Министерства по налогами сборам РФ, Высшего Арбитражного суда РФ и других государственных органов с целью консультирования специалистов банка по различным вопросам.

Ежегодно проводится конференция руководящего состава работников банка, в которой принимают участие ведущие менеджеры всех подразделений как Центрального офиса, так и региональных. На ней определяются стратегические направления развития банка, происходит обмен мнениями по всем направлениям его деятельности. С докладами выступают все члены Правления банка и руководители структурных подразделений.

В рамках корпоративного обучения проводятся комплексные программы для специалистов ведущих бизнес-подразделений банка (тренинги по технике продаж, технике привлечения клиентов и т.п.).

Был организован и проведен корпоративный тренинг-семинар для секретарей «Психология делового общения. Делопроизводство».

Специалисты банка принимают активное участие в международных симпозиумах, семинарах и конференциях, проводимых ведущими западными обучающими и консультационными компаниями.

Другим важным направлением корпоративного обучения являются стажировки специалистов региональных подразделений банка в Центральном офисе. Штат консультантов сформирован из лучших специалистов функциональных подразделений банка. Процесс стажировки включает ознакомление с регламентной базой, обучение банковским технологиям, оценку по результатам обучения. Труд консультантов дополнительно оплачивается в соответствии с затраченным временем. И хотя на региональные подразделения в связи с этим ложатся дополнительные затраты они готовы их нести, так как видят реальную пользу стажировок.

Налажена обратная связь со стажирующимися: проводится обязательное анкетирование участников стажировок, где они оценивают как мастерство консультантов, так и качество преподаваемого материала. Через 2 месяца после окончания стажировки оценку работы специалиста дает руководитель регионального филиала в виде заключения, направляемого в отдел подготовки кадров, в котором оценивает качество подготовки специалиста, какие технологии удалось ему внедрить в филиале, какие нет и почему. Продолжительность стажировки не более

двух недель. Однако далее консультант несет в течение двух месяцев ответственность за своего подопечного. Он курирует его деятельность, оказывает профессиональную помощь. Если у специалиста в региональном филиале возникают какие-то неразрешимые коммуникационным путем проблемы, то консультант выезжает в регион.

«Альфа-банк» не только подбирает себе специалистов, но и воспитывает своих. Благодаря постоянному созданию новых филиалов и дополнительных офисов в банке открываются новые вакансии, которые занимают специалисты, проявившие себя наиболее профессионально, имеющие опыт работы, развивающие свои навыки и умения. Специалисты банка назначаются во вновь открывающиеся филиалы и дополнительные офисы на более высокие позиции. Существует специальная программа «Альфа-Шанс». В рамках этой программы четыре года назад банк, проведя конкурс, отобрал наиболее способных выпускников, закончивших школу в регионах России, и предо-

ставил им возможность получить высшее образование в любых лучших высших учебных заведениях Москвы. Таких победителей было 18 человек. Все годы учебы банк не только оплачивал им обучение и жилье в Москве, но и платил стипендию. Каждый год Управление кадров организовывало этим студентам практику в различных подразделениях банка. Проходя все ступени банковской лестницы — от курьера до специалистов ведущих бизнес-подразделений, получая знания в лучших столичных вузах и обладая незаурядными природными способностями, эти ребята стали высококлассными специалистами. Кроме того, проходя практику в банке, они впитали в себя все элементы корпоративной культуры банка, стиль и дух его работы. В настоящее время несколько человек окончили учебу и приняты на работу в банк.

Вопросы для обсуждения

1. Какова характеристика системы материального стимулирования?

2. Опишите систему морального стимулировании работников «Альфа-банка». Какие формы морального стимулирования, по вашему мнению, являются наиболее эффективными? Почему?

3. Каким образом и в какой степени мотивационная политика «Альфа-банка» удовлетворяет потребности иерархии А. Маслоу? Основываясь на теории мотивации Ф. Герцберга, выделите «гигиенические факторы» и «мотиваторы», используемые «Альфа-банком». Каковы они?

4. Является ли конкурс между региональными подразделениями банка мотивирующим фактором? Поясните свой ответ.

5. Каким образом система обучения работников ОАО «Альфа-банк» влияет на мотивацию труда?

13. Возможен ли успех подобной мотивационной программы в небольших организациях, в других отраслях? Проанализируйте поведение организаций в данной ситуации
14. Дайте оценку эффективности принятия управленческих решений и предложите соответствующие рекомендации
15. Примените математический инструментарий для решения обозначенной проблемы
16. Представьте программу управленческих решений по данному кейсу

6.

Кейс Теория потребностей А. Маслоу

Важное теоретическое и практическое значение имеет иерархическая теория потребностей американского психолога А. Маслоу. По теории Маслоу

все потребности можно расположить в виде строгой иерархической структуры, имеющей 5 уровней-групп потребностей.

Каждый менеджер должен знать весь спектр потребностей современного работника, а также знать, с помощью каких органов (субъектов) управления должны удовлетворяться те или иные его потребности. А именно:

- какие потребности работника можно удовлетворять за счет или на уровне всей организации;

- какие потребности должны удовлетворяться за счет государства;

- какие потребности работника нужно удовлетворять с помощью менеджера.

Это помогает менеджеру устанавливать диапазон своих возможностей, выбирать подходящий для этого стиль руководства.

При этом менеджеру целесообразно использовать, в частности, иерархическую теорию Маслоу. В табл. 8 перечислены группы потребностей работников по А. Маслоу по горизонтали и субъекты (органы) удовлетворения их потребностей (по вертикали). Приведенный в таблице менеджер непосредственно управляет работниками.

Вопросы для обсуждения

1. Объясните: почему теория потребностей Маслоу называется иерархической?

2. Определите потребности работника — наладчика станков с программным управлением промышленного предприятия, а также органы (субъекты), с помощью которых следует удовлетворять те или иные потребности работника. Внесите эти данные в табл. 8.

Таблица 8. Удовлетворение потребностей работников

Субъекты	Группы потребностей				
	физиологические	безопасности и защищенности	принадлежности и причастности	признания и самоутверждения	самовыражения
Государство					
Предприятие (организация)					
Менеджер					

17. Оцените сложившийся в последние годы уровень потребностей наших работников. Проанализируйте поведение организаций в данной ситуации
18. Дайте оценку эффективности принятия управленческих решений и предложите соответствующие рекомендации
19. Примените математический инструментарий для решения обозначенной проблемы
20. Представьте программу управленческих решений по данному кейсу

3.

Кейс Мотивирование работников мясокомбината
Когда три года назад Петр Романов стал директором и основным

совладельцем приватизированного предприятия «Подмосковный мясокомбинат», оно находилось в хорошем финансовом положении. Комбинат продавал свою продукцию во все близлежащие области и регионы, а объем этих продаж рос на 20% в год. Люди покупали продукцию комбината за ее качество. Однако Романов вскоре заметил, что работники комбината не уделяют достаточного внимания уровню выполнения своей работы. Они делали крупные ошибки: путали, например, упаковку и наклейки для разных образцов продукции; добавляли в исходную продукцию не те добавки; плохо перемешивали состав колбас и сосисок. Были случаи, когда работники неумышленно портили готовую продукцию средствами для чистки рабочих мест. В общем, люди делали в течение восьми часов только то, что им было сказано, а затем шли домой.

Для того чтобы повысить мотивированность и обязательства работников комбината, Романов и другие руководители предприятия решили ввести в управление систему участия работников в принятии решений. Для начала они доверили работникам проверку качества продукции. В результате не высшее руководство определяло «вкус» продукции, а сами работники делали это на своих участках. Такое положение дел вскоре побудило последних к производству продукции более высокого качества. Работников стало интересовать, во сколько их продукция обходится предприятию и что думают покупатели о различных сортах мясных и колбасных изделий.

Одна из бригад даже разработала технологию внедрения на своем

участке специальной пластиковой вакуумной упаковки для скоропортящейся продукции. Для этого членам бригады пришлось собрать необходимую информацию, сформулировать проблему, установить рабочие контакты с поставщиками и другими работниками на мясокомбинате, а также провести обследование универсамов и мясных киосков, чтобы узнать о том, как сделать упаковку лучше. Бригада взяла на себя ответственность за определение качества, а впоследствии и за улучшения в производственном процессе. В итоге все это привело к тому, что среди работников стали появляться жалобы на тех, чей уровень выполнения работы был низким и чье безразличие мешало улучшению работы. Позже жалобы стали распространяться и на руководящий состав и сопровождались требованиями их переподготовки или увольнения. Было

решено, что вместо увольнения они пройдут переподготовку прямо на предприятии и участием всех заинтересованных сторон.

Романов, другие высшие руководители предприятия и представители рабочих разработали новую систему оплаты, названную «разделенное участие в результатах работы мясокомбината». В рамках этой системы фиксированный процент «доналоговой» прибыли делился каждые шесть месяцев между всеми работниками предприятия. Индивидуальное участие

в разделенной прибыли основывалось на результатах оценки уровня выполнения работы каждым из участников этого процесса. Сама система оценки была разработана и проводилась в жизнь группой работников мясокомбината, представлявших его отдельные подразделения. Так, работники предприятия оценивались: по их вкладу в групповую работу; по тому, как они коммуницируют с членами группы; по их отношению к групповой работе как таковой; по дисциплине посещения работы и по соблюдению техники безопасности.

Кроме того, группы или бригады были ответственны за отбор, подготовку и оценку своих работников, а если это было необходимо, то и за увольнение своих коллег по работе. Они также принимали решения по графику работы, требуемому бюджету, измерению качества и обновлению оборудования. Многое, что раньше являлось работой руководителя группы на таком предприятии, теперь стало частью работы каждого члена группы.

Романов считал, что успех его бизнеса определялся следующим:

1. Люди хотят быть значимыми. И если это не реализуется, причина в руководстве.

2. Люди выполняют работу на том уровне, который соответствует их ожиданиям. Если говорить людям, что вы от них ожидаете, то можно влиять на уровень выполнения ими своей работы и таким образом мотивировать их.

3. Сами ожидания работников определяются целями, которые они перед собой ставят, и системой вознаграждения.

4. Любые действия руководства и менеджеров предприятия в значительной мере влияют на формирование у работников ожидания.

5. Любой работник способен научиться выполнению многих новых разнообразных задач в рамках своей работы.

6. Результаты деятельности предприятия показывают, кто я такой и что представляет моя работа. Моя работа заключается в создании условий, при

которых наивысший уровень выполнения работы каждым служит как его индивидуальным интересам, так и интересам

предприятия в целом.

Вопросы для обсуждения

1. Каким образом и в какой степени мотивационная политика Романова удовлетворяет потребности из иерархии Маслоу?

2. Объясните успех политики использования мотивационной теории ожидания.

3. Желали бы вы работать на Подмосковном мясокомбинате? Обоснуйте свой ответ.

4. Концентрировал ли Романов внимание на факторах «здоровья» или на мотивационных факторах Гецберга в своей программе мотивации?

5. Охарактеризуйте существующую на мясокомбинате систему вознаграждения.

21. Возможен ли успех подобной мотивационной программы на предприятиях других отраслей, в том числе отраслей нематериального производства? Проанализируйте поведение организаций в данной ситуации

22. Дайте оценку эффективности принятия управленческих решений и предложите соответствующие рекомендации

23. Примените математический инструментарий для решения обозначенной проблемы

24. Представьте программу управленческих решений по данному кейсу

Кейс Деревообрабатывающая фабрика

При организации контроля исполнения плановых заданий на

деревообрабатывающей фабрике была использована система коммуникаций, при которой вся информация о ходе выполнения плана, возникающих проблемах и трудностях поступала к мастерам основных производственных участков, от них – к начальникам цехов, от начальников цехов – в администрацию фабрики.



По существовавшей на фабрике традиции мастер анализировал текущие результаты выполнения плана и передавал вышестоящей инстанции сделанные им выводы. По такому же принципу с поступившей к нему информацией работал начальник цеха.

Роль руководства фабрики при осуществлении контроля сводилась к ознакомлению с информацией, поступившей от начальников цехов.

Вопросы для обсуждения

1. Проанализируйте ситуацию с организацией контроля выполнения плановых заданий, сложившуюся на деревообрабатывающей фабрике.

2. Оцените качество коммуникаций.

25. Что вы бы порекомендовали директору фабрики?
26. Проанализируйте поведение организаций в данной ситуации
27. Дайте оценку эффективности принятия управленческих решений и предложите соответствующие рекомендации
28. Примените математический инструментарий для решения обозначенной проблемы
29. Представьте программу управленческих решений по данному кейсу

Кейс. Бутики Христодара

Жанна Христодар только что получила университетскую степень бакалавра по направлению «Менеджмент» и сразу же включилась в работу компании своего отца. Ее отец Богдан Христодар являлся владельцем и президентом компании «Бутики Христодара». Компания владела сетью из 12 магазинов модной женской одежды в ряде крупных городов России. Компанию еще в конце перестройки основал дед Жанны. Связи и опыт деда, долгое время работавшего в сфере советской торговли, и последние 10 лет деятельности ее отца в области женской одежды, их умение покупать и продавать эту одежду превратили компанию из одного магазина в центре Москвы в достаточно большую сеть магазинов. Управленческий стиль Богдана Христодара, по сути, был продолжением стиля его отца. Оба получили образование при старой системе, один — торговое, а другой — политехническое. Богдан знал, что и как он делает. Он был горд тем, что был способен «держать руку на пульсе» всех деталей по покупке, рекламе и управлению магазинами. Каждый из менеджеров его магазинов, равно как и члены правления, встречались с ним каждые две недели в Москве. Между этими встречами Богдан тратил 2-3 дня каждой недели на посещение своих магазинов и работу с их менеджерами.

Однако главной его заботой было то, как люди коммуницируют и как они смотивированы к работе. Он отмечал, что на заседаниях, которые он проводил, все его менеджеры и специалисты слушают его очень внимательно. Тем не менее от суждений, которые они делали, его начала беспокоить мысль: слышат ли они его или просто внимательно слушают. Как результат ряд его

указаний точно не выполнялись магазинами. Он часто сам правил документацию и рекламные проспекты. В некоторых магазинах работники поговаривали о вступлении в профсоюз. Нередко

приходилось слышать то, что ему совсем не нравилось. Так, ему стало известно, что многие работники компании, включая некоторых менеджеров, знают, что пытается делать его компания, и уверены, что они могли делать дело лучше, если бы имели шанс говорить непосредственно с Богданом и его ближайшим окружением. Сам Богдан чувствовал, что многие его менеджеры, так же как и служащие магазинов, делали свою работу без каких-нибудь реальных усилий в творчестве, без изобретательности и энтузиазма. Его, кроме того, интересовало, почему некоторые его лучшие работники увольнялись и устраивались на работу к конкурентам.

Когда дочь пришла к нему, чтобы занять должность его специального помощника, он сказал: «Жанна, меня беспокоит происходящее в компании. Очевидно, что это проблема коммуникации и мотивации. Я знаю, что ты изучала менеджмент в университете. Я слышал, как ты говорила о проблемах барьеров и техники коммуникации. Ты называла имена Маслоу, Герцберга, Врума, МакКлелланда и других, кто много знает в области мотивации. Конечно, я сомневаюсь, что эти «психологи» знают достаточно много о бизнесе. Вместе с тем я знаю о мотивации людей то, что главное – деньги, хороший начальник и хорошие условия работы. Может быть, ты знаешь что-то еще, что поможет мне? Я надеюсь на это. За твое обучение в университете я заплатил немало денег. Мне это недешево обошлось. Так что ты могла бы мне предложить?»

Вопросы для обсуждения

1. Как тот бизнес, в котором находилась компания, определял политику в области коммуникации?

2. Какой управленческий стиль преобладал у деда и отца Жанны и как он влиял на решение проблем межличностной и организационной коммуникации в компании?

3. Какие формы коммуникации с подчиненными преимущественно использовал Христодар-отец?

4. Где у Христодара-отца происходил сбой в коммуникационном процессе?

5. Какие коммуникационные барьеры имели место в компании? Какие меры вы предложили бы для их устранения?

6. Какие коммуникационные сети использовались Христодаром-отцом во взаимодействии с подчиненными?

7. Какой коммуникационный стиль преимущественно использовал Христодар-отец в общении с подчиненными?

8. Какие невербальные формы коммуникации использовал Христодар-отец и были ли они эффективными?

9. Как решение вопросов коммуникации в данной ситуации связано с решением проблем мотивации?

30. 10. Как бы вы на месте Жанны ответили ее отцу на его монолог? Проанализируйте поведение организаций в данной ситуации
31. Дайте оценку эффективности принятия управленческих решений и предложите соответствующие рекомендации
32. Примените математический инструментарий для решения обозначенной проблемы
33. Представьте программу управленческих решений по данному кейсу

Кейс Спасение положения

Одной из тенденций, в корне изменивших американскую промышленность за последние годы, является растущая потребность покупателей в товарах и услугах высочайшего качества. Одним из способов служит разработка коммуникационных стратегий, которые помогают активизировать кон такты с потребителями и оперативно реагировать на их проблемы и трудности. Наиболее популярным подходом выступает применение системы бесплатных телефонных номеров, обслуживаю щей клиентов круглосуточно.

Например, компания «Cadillac», которая после увеличения количества бесплатных номеров до 22 смогла сократить расходы по гарантийному обслуживанию автомобилей и обеспечить круглосуточную техническую помощь на дорогах.

Известная компания «General Electric» еженедельно принимает 65 тыс. звонков. Большое значение этой системы привело к повышению планки требований к 150 операторам, обслуживающим систему телефонных номеров (должны быть выпускниками колледжа и иметь опыт работы в торговле), так как их задача состоит в обнаружении тенденций недовольства среди клиентов и немедленное информирование соответствующих управленческих подразделений.

Вопросы для обсуждения

1. В чем заключается внешняя коммуникационная стратегия американских компаний?

2. Какие тактические действия формируют коммуникационную политику?

3. Насколько важной является коммуникативная обратная связь?

4. Какие приемы и методы работы с клиентами способны также улучшить внешние коммуникации?

34. Что могут предпринять организации для устранения внутриорганизационных препятствий к удовлетворению требований потребителя? Каким образом можно более эффективно построить обратную связь?
35. Проанализируйте поведение организаций в данной ситуации
36. Дайте оценку эффективности принятия управленческих решений и предложите соответствующие рекомендации
37. Примените математический инструментарий для решения обозначенной проблемы
38. Представьте программу управленческих решений по данному кейсу

Кейс Простое исполнение работы

Ирина Сергеевна Колесникова работает под руководством одного и того же начальника уже 11 лет. Однажды ее давняя подруга за чаем спросила, насколько ей хорошо работать со своим начальником? Прозвучал приблизительно такой ответ: «Вообще-то, ничего. Он мне не досаждает. Я делаю свою работу». Тогда подруга поинтересовалась: «Но

ты же работаешь на одном месте 11 лет. Как ты работаешь? Тебя когда-нибудь повысят? Пожалуйста, не обижайся, но мне совершенно непонятно, какое отношение имеет то, что ты делаешь, к работе фирмы».

Ирина Сергеевна задумалась: «Я действительно не знаю, хорошо ли я работаю... Мой начальник никогда со мной об этом не говорит. Правда, я всегда считала, что отсутствие новостей — уже хорошая новость. Что касается содержания и важности моей работы, то при приеме на фирму мне что-то не очень внятно пояснили и больше об этом речи не было. Мы с руководителем не особенно общаемся».

Вопросы для обсуждения

39.Какие цели и условия эффективности коммуникаций между руководителем и подчиненным отсутствуют?

40.Как можно определить уровень вертикальных коммуникаций?

41.Существуют ли возможности для восходящих коммуникаций в данной ситуации?

42. Каким образом можно более эффективно построить обратную связь?
43. оценивать эффективность принятия управленческих решений в отношении коммуникаций

Критерии оценки уровня усвоения знаний, умений и навыков по результатам экзамена

Характеристика ответа	Европейская оценка	Рубежные баллы	Оценка	Уровень сформированности компетенций
Дан полный, развернутый ответ на поставленный теоретический вопрос экзаменационного билета, показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном ориентировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные его признаки, причинно-следственные связи. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию студента. При ответе на экзаменационный билет студент демонстрирует применение знаний к реальным профессиональным ситуациям, объясняет решение задачи на уровне анализа, синтеза и дает свою оценку решения проблемы. Причем студент не затрудняется с ответом при видоизменении задания и правильно обосновывает принятое решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач.	**A**	**100-96**	**5+**	**Повышенный уровень сформированности компетенций**
Дан полный, развернутый ответ на поставленный теоретический вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Умеет тесно увязывать теорию с практикой. Задача решена правильно и с обоснованием принятого решения. Ответ изложен литературным языком в терминах науки. Могут быть допущены недочеты в определении понятий, исправленные студентом самостоятельно в процессе ответа.	**A**	**95-91**	**5**	
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Задача решена верно, правильно обосновывает принятую методику решения задачи. Ответ изложен литературным языком в терминах науки. В ответе допущены недочеты, исправленные студентом с помощью преподавателя.	**A**	**90-86**	**5-**	
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован,	**B**	**85-81**	**4+**	**Базовый уровень сформированности ком-**

логичен, изложен литературным языком в терминах науки. Студент владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач. Могут быть допущены недочеты или незначительные ошибки, исправленные студентом с помощью преподавателя.				
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен в терминах науки. Студент владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач. Ответы на дополнительные вопросы логичны, изложены в терминах науки, однако допущены незначительные ошибки или недочеты, исправленные студентом с помощью "наводящих" вопросов преподавателя.	**C**	**80-76**	**4**	
Студент демонстрирует достаточные теоретические и практические знания. Дан полный, но недостаточно последовательный ответ на поставленный вопрос, но при этом показано умение выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Ответ логичен и изложен в терминах науки. Могут быть допущены 1-2 ошибки в определении основных понятий или решении практической задачи, которые студент затрудняется исправить самостоятельно.	**C**	**75-71**	**4-**	
Дан недостаточно полный и развернутый ответ. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов. Студент не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Студент может конкретизировать обобщенные знания, доказав на примерах их основные положения только с помощью преподавателя. Речевое оформление требует поправок, коррекции. Студент испытывает затруднения при выполнении практической задачи и не может связать теорию с практикой.	**D**	**70-66**	**3+**	**Пороговый уровень сформированности компетенций**
Дан неполный ответ, логика и последовательность изложения имеют существенные нарушения. Допущены грубые ошибки при определении сущности раскрываемых понятий, теорий, явлений, вследствие непонимания студентом их существенных и несущественных признаков и связей. В ответе отсутствуют выводы. Умение раскрыть конкретные проявления обобщенных знаний не показано. Испытывает затруднения при выполнении практических задач. Речевое оформление требует поправок, коррекции.	**E**	**65-61**	**3**	

Дан неполный ответ. Присутствует нелогичность изложения. Студент затрудняется с доказательностью. Масса существенных ошибок в определениях терминов, понятий, характеристике фактов, явлений. В ответе отсутствуют выводы. Речь неграмотна. При ответе на дополнительные вопросы студент начинает понимать связь между знаниями только после подсказки преподавателя	**E**	**60**	**3-**	
Студент испытывает значительные трудности в ответе на экзаменационные вопросы. Присутствует масса существенных ошибок в определениях терминов, понятий, характеристике фактов, явлений экономической теории. Речь неграмотна. На дополнительные вопросы студент не отвечает. Задача не решена	**F**	**Менее 60**	**2**	**Компетенции не сформированы**