

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Экономический факультет

УТВЕРЖДАЮ:

Проректор по учебной работе,
качеству образования – первый
проректор



Т.А. Хагуров

«02» июня 2026 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Б1.В.01 Анализ и планирование деятельности предприятия
(код и наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

Направление подготовки: 27.04.03 Системный анализ и управление
(код и наименование направления подготовки/специальности)

Направленность (магистерская программа):
Бизнес-аналитика и аналитика данных
(наименование направленности (профиля) / специализации)

Форма обучения: _____ очная _____
(очная, очно-заочная, заочная)

Квалификация: магистр

Краснодар 2026

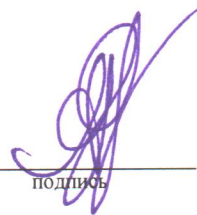
Рабочая программа дисциплины Б1.В.01 Анализ и планирование деятельности предприятия составлена в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования (ФГОС ВО) по направлению подготовки 27.04.03 Системный анализ и управление (Приказ Минобрнауки России от 29.07.2020 № 837 (Зарегистрирован в Минюсте России 19.08.2020 № 59326))

Программу разработал(и)/актуализировал(и):

А.С. Алеников, доцент кафедры ЭиУИС,

кандидат экономических наук, доцент

И.О. Фамилия, должность, ученая степень, ученое звание

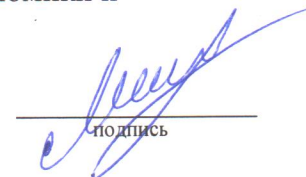


подпись

Рабочая программа дисциплины утверждена на заседании кафедры экономики и управления инновационными системами
протокол №4 «05» мая 2026 г.

Заведующий кафедрой Литвинский К.О.

фамилия, инициалы

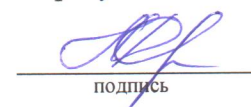


подпись

Утверждена на заседании учебно-методической комиссии экономического факультета
протокол № 8 «12» мая 2026 г.

Председатель УМК факультета Дробышевская Л.Н.

фамилия, инициалы



подпись

Эксперты (рецензенты):

Лежнев Алексей Викторович, канд. физ.-мат. наук, доцент, зав. каф. математических и компьютерных методов ФГБОУ ВО «КубГУ»

Силюк Виталий Александрович

Генеральный директор ООО «Акпром»

1 Цели и задачи изучения дисциплины (модуля)

1.1 Цель освоения дисциплины

Цели изучения дисциплины определены федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования и соотнесены с целями образовательной программы по направлению подготовки 27.04.03 «Системный анализ и управление», направленность (профиль) «Бизнес-аналитика и аналитика данных».

Целью освоения дисциплины «Анализ и планирование деятельности предприятия» является формирование у обучающихся системы знаний, умений и практических навыков анализа результатов деятельности предприятия, оценки эффективности бизнес-процессов и разработки управленческих решений на основе экономических показателей и данных. Дисциплина направлена на освоение методов анализа финансово-экономических результатов, оценки эффективности использования ресурсов, построения системы показателей деятельности предприятия и применения инструментов планирования для достижения стратегических и операционных целей организации.

Особое внимание уделяется использованию данных и аналитических инструментов для поддержки управленческих решений, оценке влияния цифровых продуктов и информационных систем на результаты деятельности предприятия, а также применению современных методов анализа и планирования в условиях ритейла, электронной коммерции и цифрового бизнеса.

1.2 Задачи дисциплины

- формирование системного представления о предприятии как совокупности взаимосвязанных целей, процессов, ресурсов, данных и показателей деятельности;
- изучение основных подходов к анализу финансово-экономических результатов деятельности предприятия;
- освоение методов оценки выручки, затрат, прибыли, маржинальности и эффективности использования ресурсов;
- формирование навыков построения системы ключевых показателей эффективности (KPI) и их декомпозиции до уровня операционных метрик;
- изучение методов факторного анализа и выявления причин изменения результатов деятельности предприятия;
- приобретение навыков анализа ассортимента, продаж, запасов и эффективности маркетинговых мероприятий;
- освоение методов оценки эффективности товарных категорий, каналов продаж, подразделений и цифровых сервисов;
- формирование навыков построения упрощенных финансово-экономических моделей и анализа unit economics;
- изучение методов планирования деятельности предприятия на основе данных, прогнозов и сценариев развития;
- освоение подходов к проведению план-фактного анализа и оценке отклонений от целевых показателей;
- приобретение навыков сценарного моделирования и анализа чувствительности результатов деятельности к изменению ключевых факторов;
- формирование способности подготавливать аналитические материалы, управленческие отчеты и рекомендации для принятия управленческих решений на различных уровнях управления организацией.

1.3 Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплина «Анализ и планирование деятельности предприятия» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений Блока 1 "Дисциплины (модули)" учебного плана. В соответствии с рабочим учебным планом дисциплина изучается на 1 курсе по очной форме обучения. Вид промежуточной аттестации: экзамен.

Данная дисциплина формируется на основе дисциплин, изучаемых при прохождении программы бакалавриата.

Данная дисциплина является базисом для изучения следующих дисциплин: Бизнес-аналитика, Технологическое предпринимательство, Оценка и управление рисками, Бизнес-планирование IT-проектов и др.

1.4 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Изучение данной учебной дисциплины направлено на формирование у обучающихся следующих компетенций:

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине (<i>знает, умеет, навык (владеет, может осуществить трудовое действие)</i>)
ПК-2 Способен осуществлять аналитическое обеспечение разработки стратегии изменений организации	
ИПК-2.1 Определяет направления развития организации	Знает: – основные подходы к анализу деятельности предприятия и оценке факторов, влияющих на его развитие; – систему ключевых показателей эффективности (KPI), используемых для оценки достижения стратегических и операционных целей организации. Умеет: – анализировать результаты деятельности предприятия на основе экономических, операционных и аналитических показателей; – выявлять направления повышения эффективности бизнес-процессов, ресурсов и цифровых решений на основе анализа данных. Владеет: – навыками построения дерева показателей эффективности от стратегических целей до операционных метрик; – методами анализа финансово-экономических результатов деятельности предприятия для выявления направлений развития организации.
ИПК-2.2 Разрабатывает стратегии управления изменениями в организации	Знает: – принципы планирования деятельности предприятия и разработки сценариев развития организации; – методы оценки влияния управленческих решений и организационных изменений на результаты деятельности предприятия. Умеет: – разрабатывать варианты управленческих решений и обосновывать направления изменений на основе анализа показателей деятельности; – выполнять сценарное моделирование и оценивать последствия различных вариантов развития организации. Владеет: – инструментами план-фактного анализа и оценки эффективности реализуемых изменений; – навыками подготовки управленческих отчетов, аналитических выводов и рекомендаций для разработки стратегии развития и управления изменениями в организации.

Результаты обучения по дисциплине достигаются в рамках осуществления всех видов контактной и самостоятельной работы обучающихся в соответствии с утвержденным учебным планом.

Индикаторы достижения компетенций считаются сформированными при достижении соответствующих им результатов обучения.

2. Структура и содержание дисциплины

2.1 Распределение трудоёмкости дисциплины по видам работ

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 4 зачетных единицы (144 часа), их распределение по видам работ представлено в таблице

Виды работ		Всего часов	Форма обучения			
			очная		очно-заочная	заочная
			1 семестр (часы)	X семестр (часы)	X семестр (часы)	X курс (часы)
Контактная работа, в том числе:		24,3	24,3			
Аудиторные занятия (всего):		24	24			
занятия лекционного типа		6	6			
лабораторные занятия						
практические занятия		18	18			
семинарские занятия						
Иная контактная работа:		0,3	0,3			
Контроль самостоятельной работы (КСР)						
Промежуточная аттестация (ИКР)		0,3	0,3			
Самостоятельная работа, в том числе:		93	93			
Контрольная работа		4	4			
Курсовая работа						
Самостоятельное изучение разделов, самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий, подготовка к лабораторным и практическим занятиям, коллоквиумам и т.д.)		89	89			
Контроль:		26,7	26,7			
Подготовка к экзамену		26,7	26,7			
Общая трудоёмкость	час.	144	144			
	в том числе контактная работа	24,3	24,3			
	зач. ед	4	4			

2.2 Содержание дисциплины

Распределение видов учебной работы и их трудоёмкости по разделам дисциплины.

Разделы (темы) дисциплины, изучаемые в 4 семестре (*очная форма обучения*)

Примечание: Л – лекции, ПЗ – практические занятия / семинары, ЛР – лабораторные занятия, СРС – самостоятельная работа студента

№	Наименование разделов (тем)	Количество часов				
		Всего	Аудиторная работа			Внеаудиторная работа
			Л	ПЗ	ЛР	
1.	Предприятие как система целей, процессов, ресурсов и показателей: стратегия, КРІ, бизнес-процессы, данные, управленческие решения	10	2			8
2.	Экономический анализ деятельности предприятия: выручка, затраты, маржа, прибыль, unit economics, факторный анализ	10	2			8
3.	Планирование в ритейле и цифровом бизнесе: спрос, ассортимент, промо, запасы, ресурсы, бюджеты, сценарии, план-факт	10	2			8
4.	Построение дерева КРІ: стратегическая цель → бизнес-показатели → операционные метрики → данные	10		2		8
5.	Упрощенная P&L-модель направления: выручка, себестоимость, валовая маржа, операционные расходы	10		2		8
6.	Маржинальный анализ: вклад товара, категории, канала, магазина или сервиса	10		2		8
7.	ABC/XYZ-анализ ассортимента и управленческая интерпретация	10		2		8
8.	Анализ динамики продаж: тренд, сезонность, отклонения, план-факт	10		2		8
9.	Анализ эффективности промо: uplift, cannibalization, маржинальный эффект, ограничения интерпретации	10		2		8
10.	Анализ запасов: оборачиваемость, out-of-stock, излишки, списания, влияние на клиентский опыт	10		2		8
11.	Сценарное планирование: базовый, оптимистичный, стресс-сценарий; чувствительность к ключевым факторам	10		2		8
12.	Подготовка управленческого отчета: показатели, выводы, риски, рекомендации, требования к дашборду	9		2		7
	ИТОГО по разделам дисциплины	117	6	18		93
	Контроль самостоятельной работы (КСР)					
	Курсовая работа (КР)					
	Промежуточная аттестация (ИКР)	0,3				0,3
	Подготовка к текущему контролю	26,7				26,7
	Общая трудоемкость по дисциплине	144	6	18		144

Примечание: Л – лекции, ПЗ – практические занятия / семинары, ЛР – лабораторные занятия, СРС – самостоятельная работа студента

2.3 Содержание разделов (тем) дисциплины

2.3.1 Занятия лекционного типа

№	Наименование раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	Форма текущего контроля
1.	Предприятие как система целей, процессов, ресурсов и показателей: стратегия, КРІ, бизнес-процессы, данные, управленческие решения	Предприятие как организационно-экономическая система. Стратегические и операционные цели. Бизнес-процессы и ресурсы предприятия. Роль данных в управлении организацией. Система КРІ и принятие управленческих решений на основе показателей деятельности.	Тестирование, анализ практических ситуаций
2.	Экономический анализ деятельности предприятия: выручка, затраты, маржа, прибыль, unit economics, факторный анализ	Основные показатели деятельности предприятия. Выручка, себестоимость, валовая и операционная прибыль. Маржинальность и unit economics. Факторный анализ результатов деятельности. Использование данных для оценки эффективности бизнеса.	Тестирование, решение аналитических задач

3.	Планирование в ритейле и цифровом бизнесе: спрос, ассортимент, промо, запасы, ресурсы, бюджеты, сценарии, план-факт	Планирование деятельности предприятия. Планирование спроса, ассортимента, запасов и ресурсов. Бюджетирование. План-фактный анализ. Сценарное моделирование и управление неопределенностью в ритейле и цифровом бизнесе.	Тестирование, анализ кейсов
----	---	---	-----------------------------

2.3.2 Занятия семинарского типа (практические / семинарские занятия/ лабораторные работы)

№	Наименование раздела (темы)	Тематика занятий/работ	Форма текущего контроля
1.	Построение дерева KPI: стратегическая цель → бизнес-показатели → операционные метрики → данные	Декомпозиция стратегических целей организации. Формирование системы KPI. Определение взаимосвязей между бизнес-показателями, операционными метриками и источниками данных.	Выполнение практического задания, защита результата
2.	Упрощенная P&L-модель направления: выручка, себестоимость, валовая маржа, операционные расходы	Построение упрощенной модели финансового результата направления деятельности. Анализ структуры доходов и расходов. Оценка факторов формирования прибыли.	Выполнение практического задания
3.	Маржинальный анализ: вклад товара, категории, канала, магазина или сервиса	Оценка вклада отдельных объектов анализа в финансовый результат. Анализ маржинальности товаров, категорий, магазинов, каналов продаж и цифровых сервисов.	Решение практической задачи, защита выводов
4.	ABC/XYZ-анализ ассортимента и управленческая интерпретация	Классификация ассортимента по объему продаж и стабильности спроса. Построение матрицы ABC/XYZ. Формирование управленческих рекомендаций по результатам анализа.	Выполнение практического задания
5.	Анализ динамики продаж: тренд, сезонность, отклонения, план-факт	Исследование динамики продаж. Выявление трендов и сезонных колебаний. Анализ отклонений фактических результатов от плановых показателей.	Выполнение практического задания, анализ кейса
6.	Анализ эффективности промо: uplift, cannibalization, маржинальный эффект, ограничения интерпретации	Оценка эффективности маркетинговых и промо-мероприятий. Расчет прироста продаж. Анализ каннибализации спроса. Оценка влияния промо на прибыльность бизнеса.	Решение аналитической задачи
7.	Анализ запасов: оборачиваемость, out-of-stock, излишки, списания, влияние на клиентский опыт	Показатели эффективности управления запасами. Оборачиваемость товарных запасов. Анализ дефицита, излишков и списаний. Влияние запасов на качество обслуживания клиентов и финансовый результат.	Выполнение практического задания
8.	Сценарное планирование: базовый, оптимистичный, стресс-сценарий; чувствительность к ключевым факторам	Построение альтернативных сценариев развития. Анализ чувствительности результатов деятельности к изменению ключевых факторов. Оценка рисков и неопределенности.	Выполнение практического задания, защита решения
9.	Подготовка управленческого отчета: показатели, выводы, риски, рекомендации, требования к дашборду	Формирование управленческой отчетности. Подготовка аналитических выводов и рекомендаций. Представление результатов анализа в виде отчета и требований к управленческому дашборду.	Защита итогового аналитического проекта

Защита лабораторной работы (ЛР), выполнение курсового проекта (КП), курсовой работы (КР), расчетно-графического задания (РГЗ), написание реферата (Р), эссе (Э), коллоквиум (К), тестирование (Т) и т.д.

2.3.3 Примерная тематика курсовых работ (проектов)

Курсовая работа не предусмотрена

2.4 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

№	Вид СРС	Перечень учебно-методического обеспечения дисциплины по выполнению самостоятельной работы
1	Занятия лекционного и семинарского типа	Методические указания для подготовки к занятиям лекционного и семинарского типа. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 1 от 30 августа 2018 года.. Режим доступа: https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya
2	Подготовка эссе, рефератов, курсовых работ.	Методические указания для подготовки эссе, рефератов, курсовых работ. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 1 от 30 августа 2018 года.. Режим доступа: https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya
3	Выполнение самостоятельной работы обучающихся	Методические указания по выполнению самостоятельной работы обучающихся. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 1 от 30 августа 2018 года.. Режим доступа: https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya
4	Интерактивные методы обучения	Методические указания по интерактивным методам обучения. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 1 от 30 августа 2018 года. Режим доступа: https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya

Учебно-методические материалы для самостоятельной работы обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ) предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для лиц с нарушениями зрения:

- в печатной форме увеличенным шрифтом,
- в форме электронного документа,
- в форме аудиофайла,
- в печатной форме на языке Брайля.

Для лиц с нарушениями слуха:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа,
- в форме аудиофайла.

Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся.

3. Образовательные технологии, применяемые при освоении дисциплины (модуля)

Для реализации программы дисциплины используются следующие образовательные технологии: аудиторные занятия в форме лекций с использованием комплекта мультимедийного оборудования, в т.ч. интерактивная доска, компьютеры и пр.; во время практических занятий проводятся устный опрос, коллоквиум, коллективное обсуждение отдельных тем курса по методу «круглого стола», деловые игры, решений бизнес-кейсов и анализ практических ситуаций. Написание тестовых занятий проводится в компьютерных классах при использовании тестирующего комплекса на базе MS Excel. Самостоятельная работа проводится с использованием библиотеки и посредством сети Интернет.

В целях реализации рабочей программы для инвалидов и ЛОВЗ применяются специализированные технические средства приема-передачи учебной информации в доступных формах для обучающихся с различными нарушениями, обеспечивается выпуск альтернативных форматов печатных материалов (крупный шрифт), электронных образовательных ресурсов в формах, адаптированных к ограничениям здоровья обучающихся, наличие необходимого материально-технического оснащения.

Для лиц с ограниченными возможностями здоровья предусмотрена организация консультаций с использованием информационно-образовательной среды ВУЗа.

Структура оценочных средств для текущей и промежуточной аттестации

№ п/п	Код и наименование индикатора (в соответствии с п. 1.4)	Результаты обучения (в соответствии с п. 1.4)	Наименование оценочного средства	
			Текущий контроль	Промежуточная аттестация
1	ИПК-2.1 Определяет направления развития организации	Знает: – основные подходы к анализу деятельности предприятия и оценке факторов, влияющих на его развитие; – систему ключевых показателей эффективности (KPI), используемых для оценки достижения стратегических и операционных целей организации.	<i>Решение задач</i>	<i>Тестирование</i>
2		Умеет: – анализировать результаты деятельности предприятия на основе экономических, операционных и аналитических показателей; – выявлять направления повышения эффективности бизнес-процессов, ресурсов и цифровых решений на основе анализа данных.	<i>Решение задач</i>	<i>Тестирование</i>
3		Владеет: – навыками построения дерева показателей эффективности от стратегических целей до операционных метрик; – методами анализа финансово-экономических результатов деятельности предприятия для выявления направлений развития организации.	<i>Решение задач</i>	<i>Тестирование</i>
4	ИПК-2.2 Разрабатывает стратегии управления изменениями в организации	Знает: – принципы планирования деятельности предприятия и	<i>Решение задач</i>	<i>Тестирование</i>

		разработки сценариев развития организации; – методы оценки влияния управленческих решений и организационных изменений на результаты деятельности предприятия.		
5		Умеет: – разрабатывать варианты управленческих решений и обосновывать направления изменений на основе анализа показателей деятельности; – выполнять сценарное моделирование и оценивать последствия различных вариантов развития организации.	<i>Решение задач</i>	<i>Тестирование</i>
6		Владеет: – инструментами план-фактного анализа и оценки эффективности реализуемых изменений; – навыками подготовки управленческих отчетов, аналитических выводов и рекомендаций для разработки стратегии развития и управления изменениями в организации.	<i>Решение задач</i>	<i>Тестирование</i>

Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

4.1 Фонд оценочных средств для проведения текущей аттестации

Текущая аттестация проводится в форме тестирования, решения практических задач, анализа кейсов и выполнения расчетно-аналитических заданий.

Примерные тестовые задания

1. Какой показатель характеризует объем денежных поступлений от реализации продукции, товаров или услуг?

- а) прибыль;
- б) выручка;
- в) себестоимость;
- г) рентабельность.

Правильный ответ: б.

2. Что отражает показатель валовой маржи?

- а) разницу между выручкой и себестоимостью реализованной продукции;
- б) разницу между прибылью и налогами;
- в) отношение прибыли к активам;
- г) объем операционных расходов.

Правильный ответ: а.

3. Какова основная цель использования KPI?

- а) хранение данных;

- б) автоматизация документооборота;
- в) оценка достижения целей деятельности организации;
- г) учет кадровых ресурсов.

Правильный ответ: в.

4. Что представляет собой unit economics?

- а) анализ организационной структуры предприятия;
- б) оценку экономической эффективности единицы продукта, клиента или операции;
- в) анализ складских запасов;
- г) систему бухгалтерского учета.

Правильный ответ: б.

5. Какой показатель используется для оценки скорости обращения запасов?

- а) рентабельность;
- б) коэффициент ликвидности;
- в) оборачиваемость запасов;
- г) EBITDA.

Правильный ответ: в.

6. Что является целью факторного анализа?

- а) прогнозирование погоды;
- б) выявление причин изменения исследуемого показателя;
- в) расчет заработной платы;
- г) построение организационной структуры.

Правильный ответ: б.

7. Что отражает план-фактный анализ?

- а) сравнение различных подразделений предприятия;
- б) сравнение фактических результатов с запланированными;
- в) анализ структуры затрат;
- г) оценку эффективности сотрудников.

Правильный ответ: б.

8. Какая группа товаров в ABC-анализе обычно обеспечивает наибольший вклад в результат деятельности?

- а) группа А;
- б) группа В;
- в) группа С;
- г) группа D.

Правильный ответ: а.

9. Что характеризует категория X в XYZ-анализе?

- а) крайне нестабильный спрос;
- б) отсутствие спроса;
- в) стабильный и прогнозируемый спрос;
- г) сезонный спрос.

Правильный ответ: в.

10. Что означает показатель out-of-stock?

- а) избыточные товарные запасы;
- б) отсутствие товара при наличии спроса;
- в) возврат товара поставщику;
- г) объем складских помещений.

Правильный ответ: б.

11. Какой показатель используется для оценки эффективности промоакции?

- а) uplift;
- б) ROI оборудования;
- в) коэффициент текучести кадров;
- г) фондоотдача.

Правильный ответ: а.

12. Что понимается под каннибализацией спроса (cannibalization)?

- а) рост спроса на все товары категории;
- б) снижение себестоимости продукции;
- в) перераспределение спроса между товарами внутри ассортимента;

г) дефицит товаров на складе.

Правильный ответ: в.

13. Для чего используется сценарное планирование?

- а) для учета рабочего времени сотрудников;
- б) для анализа альтернативных вариантов развития событий;
- в) для формирования бухгалтерской отчетности;
- г) для расчета заработной платы.

Правильный ответ: б.

14. Какой сценарий предполагает наиболее неблагоприятное развитие ситуации?

- а) базовый;
- б) оптимистичный;
- в) стресс-сценарий;
- г) операционный.

Правильный ответ: в.

15. Какой элемент обязательно должен присутствовать в управленческом отчете?

- а) исходный программный код;
- б) аналитические выводы и рекомендации;
- в) учредительные документы организации;
- г) кадровое расписание.

Правильный ответ: б.

16. Что является первым уровнем декомпозиции в дереве КРІ?

- а) данные;
- б) операционные метрики;
- в) стратегическая цель;
- г) показатели подразделений.

Правильный ответ: в.

17. Какой показатель наиболее тесно связан с эффективностью использования оборотного капитала?

- а) оборачиваемость запасов;
- б) средняя заработная плата;
- в) численность персонала;
- г) коэффициент автоматизации.

Правильный ответ: а.

18. Какой показатель чаще всего используется для оценки прибыльности товарной категории?

- а) валовая маржа;
- б) численность сотрудников;
- в) количество контрагентов;
- г) площадь склада.

Правильный ответ: а.

19. Что является результатом анализа динамики продаж?

- а) выявление трендов и сезонности;
- б) разработка организационной структуры;
- в) расчет амортизации;
- г) формирование кадрового резерва.

Правильный ответ: а.

20. Какова основная цель анализа деятельности предприятия?

- а) накопление данных без их использования;
- б) получение информации для принятия управленческих решений;
- в) ведение кадрового учета;
- г) подготовка технической документации.

Правильный ответ: б.

Задание 1. Построение дерева КРІ

Торговая сеть поставила стратегическую цель увеличить операционную прибыль на 15% в следующем году.

Необходимо:

– определить ключевые бизнес-показатели, влияющие на достижение цели; – декомпозировать их до уровня операционных метрик; – определить возможные источники данных для расчета показателей.

Результат:

– дерево KPI; – краткое обоснование взаимосвязей показателей.

Задание 2. Анализ упрощенной P&L-модели

Исходные данные:

Выручка — 120 млн руб.

Себестоимость — 78 млн руб.

Операционные расходы — 28 млн руб.

Необходимо определить:

– валовую маржу; – валовую рентабельность; – операционную прибыль; – долю операционных расходов в выручке.

Задание 3. Маржинальный анализ

Исходные данные:

Категория	Выручка, млн руб.	Себестоимость, млн руб.
Молочная продукция	12	9
Бакалея	18	12
Напитки	10	8
Кондитерские изделия	8	5

Необходимо:

– определить валовую маржу по каждой категории; – рассчитать долю каждой категории в общей марже; – определить наиболее значимую категорию для бизнеса.

Задание 4. ABC-анализ ассортимента

Для десяти товарных позиций известна годовая выручка.

Необходимо:

– рассчитать долю каждой позиции в общей выручке; – определить накопленную долю; – распределить позиции по группам А, В и С; – сформулировать управленческие рекомендации для каждой группы.

Задание 5. XYZ-анализ

Для набора товаров представлены ежемесячные объемы продаж за год.

Необходимо:

– определить коэффициент вариации спроса; – распределить товары по группам X, Y и Z; – сформулировать выводы о предсказуемости спроса.

Задание 6. Анализ динамики продаж

Исходные данные:

Месяц	Продажи, млн руб.
Январь	20
Февраль	22
Март	24
Апрель	23
Май	27
Июнь	29

Необходимо:

– определить общий тренд; – рассчитать темпы роста по месяцам; – выявить периоды ускорения и замедления роста.

Задание 7. План-фактный анализ

Исходные данные:

Показатель	План	Факт
Выручка	100 млн руб.	93 млн руб.
Валовая маржа	28 млн руб.	25 млн руб.
Количество клиентов	52 тыс.	49 тыс.

Необходимо:

– рассчитать абсолютные отклонения; – рассчитать относительные отклонения; – определить наиболее критичные отклонения; – предложить возможные причины.

Задание 8. Анализ эффективности промоакции

До проведения акции средние продажи товара составляли 1 000 единиц в неделю.

Во время акции продажи составили 1 350 единиц.

Маржинальный доход с единицы товара снизился с 50 до 35 руб.

Необходимо:

– рассчитать uplift; – определить изменение общей маржи; – сделать вывод об эффективности акции.

Задание 9. Анализ товарных запасов

Исходные данные:

Средний запас товара — 6 млн руб.

Себестоимость реализованного товара за год — 72 млн руб.

Необходимо:

– рассчитать коэффициент оборачиваемости; – определить длительность одного оборота; – сделать вывод об эффективности управления запасами.

Задание 10. Сценарное планирование

Исходные данные:

Текущая выручка — 200 млн руб.

Базовый сценарий: рост продаж на 5%.

Оптимистичный сценарий: рост продаж на 12%.

Стресс-сценарий: снижение продаж на 8%.

Необходимо:

– рассчитать ожидаемую выручку по каждому сценарию; – оценить диапазон возможных результатов; – определить риски для предприятия.

Задание 11. Анализ цифрового сервиса

Онлайн-сервис обработки заказов позволил:

– сократить время обработки заказа с 12 до 7 минут; – снизить количество ошибок на 35%; – уменьшить затраты подразделения на 1,5 млн руб. в год.

Необходимо:

– определить показатели эффективности внедрения; – оценить потенциальный экономический эффект; – сформулировать вывод о влиянии цифрового решения на деятельность предприятия.

Задание 12. Подготовка управленческого отчета

На основании предоставленного набора данных о продажах, маржинальности, запасах и промоакциях необходимо подготовить краткий управленческий отчет, включающий:

– ключевые показатели деятельности; – выявленные проблемы; – риски для бизнеса; – рекомендации по повышению эффективности; – требования к аналитическому дашборду.

Результат:

– управленческий отчет объемом 2–3 страницы; – презентация основных выводов.

4.2 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

1. Предприятие как организационно-экономическая система: цели, процессы, ресурсы и показатели.

2. Роль данных в управлении деятельностью предприятия.

3. Стратегические и операционные цели организации.

4. Система ключевых показателей эффективности (KPI) и ее назначение.

5. Принципы построения дерева KPI.

6. Бизнес-процессы как объект анализа и управления.

7. Экономический анализ деятельности предприятия: цели, задачи и основные направления.

8. Выручка как ключевой показатель деятельности предприятия.

9. Классификация затрат предприятия и их влияние на финансовый результат.

10. Себестоимость продукции, товаров и услуг.

11. Валовая маржа и ее использование в управленческом анализе.

12. Прибыль как показатель эффективности деятельности предприятия.

13. Основные показатели рентабельности и их интерпретация.

14. Концепция unit economics и области ее применения.

15. Факторный анализ результатов деятельности предприятия.

16. Планирование деятельности предприятия: цели и задачи.
17. Особенности планирования в ритейле и цифровом бизнесе.
18. Планирование спроса и управление ассортиментом.
19. Планирование запасов и ресурсов предприятия.
20. Бюджетирование как инструмент управления деятельностью организации.
21. План-фактный анализ и его роль в управлении.
22. Упрощенная модель P&L и ее основные элементы.
23. Управленческая отчетность и ее место в системе управления предприятием.
24. Маржинальный анализ и его использование при принятии решений.
25. Оценка вклада товара, категории и канала продаж в финансовый результат.
26. ABC-анализ: принципы построения и области применения.
27. XYZ-анализ: принципы построения и области применения.
28. Совместное применение ABC- и XYZ-анализа.
29. Анализ динамики продаж: цели и основные методы.
30. Понятия тренда и сезонности в анализе продаж.
31. Методы выявления отклонений и аномалий в показателях деятельности.
32. Оценка эффективности маркетинговых и промоакций.
33. Показатель uplift и особенности его интерпретации.
34. Каннибализация спроса и ее влияние на результаты анализа.
35. Маржинальный эффект промоакций.
36. Управление товарными запасами как элемент повышения эффективности бизнеса.
37. Показатели оборачиваемости запасов и методы их анализа.
38. Причины возникновения out-of-stock и способы его предотвращения.
39. Излишки и списания товарных запасов как объект управленческого анализа.
40. Влияние управления запасами на клиентский опыт и финансовый результат.
41. Сценарное планирование и его роль в принятии управленческих решений.
42. Базовый, оптимистичный и стрессовый сценарии развития предприятия.
43. Анализ чувствительности результатов деятельности к изменению ключевых факторов.
44. Управленческие риски и методы их оценки.
45. Структура современного управленческого отчета.
46. Формирование аналитических выводов и управленческих рекомендаций.
47. Использование дашбордов для поддержки управленческих решений.
48. Связь бизнес-показателей и аналитических метрик в системе управления организацией.
49. Оценка влияния цифровых решений на эффективность деятельности предприятия.
50. Использование аналитики данных для поддержки стратегических и операционных решений предприятия.

5. Перечень учебной литературы, информационных ресурсов и технологий

5.1. Учебная литература

1. Экономический анализ : учебник для вузов — 8-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 616 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20049-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/590522>
2. Румянцева, Е. Е. Экономический анализ : учебник для вузов / Е. Е. Румянцева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 533 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16801-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/583561>

3. Внутрифирменное планирование : учебник и практикум для вузов / под редакцией С. Н. Кукушкина, В. Я. Позднякова, Е. С. Васильевой. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 344 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13526-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/582579>

4. Хруцкий, В. Е. Внутрифирменное бюджетирование. Теория и практика : учебник для среднего профессионального образования / В. Е. Хруцкий, Р. В. Хруцкий. — 4-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 572 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-16348-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/585116>

5. Росс, Стивен А. Основы корпоративных финансов / Стивен А. Росс, Рэндольф У. Вестерфилд, Брэдфорд Д. Джордан [пер. с англ.]. — Москва : Олимп-Бизнес, 2021. — 1188 с. : ил.

Для освоения дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья имеются издания в электронном виде в электронно-библиотечных системах «Лань» и «Юрайт».

5.2. Периодическая литература

1. Базы данных компании «ИВИС» <https://eivis.ru/>
2. Полнотекстовая коллекция журналов на платформе РЦНИ (Электронные версии научных журналов РАН) <https://journals.rcsi.science/>

5.3 Интернет-ресурсы, в том числе современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Электронная библиотека **Научной библиотеки КубГУ**
<http://megapro.kubsu.ru/MegaPro/Web>

Электронный каталог
Поступления литературы в библиотеки филиалов
Поступления диссертаций и авторефератов
Статьи из периодики и научных сборников с 2016 г.
Статьи из периодики и научных сборников до 2016 г.
Газеты и журналы
Электронная библиотека трудов ученых КубГУ

Электронно-библиотечные системы (ЭБС)

1. ЭБС «Университетская библиотека онлайн» <http://www.biblioclub.ru/>
2. ЭБС «Лань» <https://e.lanbook.com>
3. Образовательная платформа «Юрайт» <https://urait.ru/>
4. ЭБС «ZNANIUM» <https://znanium.ru/>
5. ЭБС «BOOK.ru» <https://www.book.ru>

Профессиональные базы данных российские

1. Национальная электронная библиотека <https://rusneb.ru/>
2. Базы данных компании «ИВИС» <https://eivis.ru/>
3. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU (НЭБ) <http://www.elibrary.ru/>
4. МИАН. Полнотекстовая коллекция математических журналов <http://www.mathnet.ru>
5. Журнал Квантовая электроника <https://quantum-electron.lebedev.ru/arhiv/>
6. Журнал Успехи физических наук <https://ufn.ru/>
7. Полнотекстовая коллекция журналов на платформе РЦНИ (Электронные версии научных журналов РАН) <https://journals.rcsi.science/>
8. Президентская библиотека им. Б.Н. Ельцина <https://www.prlib.ru/>

9. Электронная библиотечная система социо-гуманитарного знания «SOCHUM» <https://sochum.ru/>

Информационные справочные системы

1. Консультант Плюс - справочная правовая система (доступ по локальной сети с компьютеров библиотеки)

Профессиональные базы данных зарубежные

1. Журналы издательства Wiley <https://onlinelibrary.wiley.com/>
2. Полнотекстовая коллекция книг eBook Collections издательства SAGE Publications <https://sk.sagepub.com/books/discipline>
3. Полнотекстовая коллекция книг EBSCO eBook <https://books.kubsu.ru/>
4. Ресурсы Springer Nature <https://link.springer.com/>, <https://www.nature.com/>
5. Chemical Abstracts Service (CAS) SciFinder Discovery Platform <https://scifinder-n.cas.org>
6. Questel. База данных Orbit Premium edition <https://www.orbit.com>
7. Полнотекстовые коллекции книг издательства American Institute of Physics Publishing (AIPP Ebook) <https://pubs.aip.org/books>
8. Полнотекстовая архивная коллекция журналов издательства American Institute of Physics Publishing (AIPP Digital Archive) <https://pubs.aip.org/>
9. China National Knowledge Infrastructure. БД CNKI Academic Reference (AR) <https://ar.oversea.cnki.net/>

Базы данных открытого доступа

1. КиберЛенинка <http://cyberleninka.ru/>;
2. Американская патентная база данных <https://www.uspto.gov/patents/search/patent-public-search>
3. Лекториум ТВ - видеолекции ведущих лекторов России <http://www.lektorium.tv/>
4. Приоритетные научные направления РУДН. Специальные коллекции <https://priority-lib.rudn.ru/>

Базы данных КубГУ

1. Открытая среда модульного динамического обучения КубГУ <https://openedu.kubsu.ru/>
2. База учебных планов, учебно-методических комплексов, публикаций и конференций <http://infoneeds.kubsu.ru/>
3. Электронный архив документов КубГУ <http://docspace.kubsu.ru/>

6. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

№	Вид СРС	Перечень учебно-методического обеспечения дисциплины по выполнению самостоятельной работы
1	Занятия лекционного и семинарского типа	Методические указания для подготовки к занятиям лекционного и семинарского типа. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 1 от 30 августа 2018 года.. Режим доступа: https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya
2	Подготовка эссе, рефератов, курсовых работ.	Методические указания для подготовки эссе, рефератов, курсовых работ. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 1 от 30 августа 2018 года.. Режим доступа: https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya
3	Выполнение самостоятельной работы обучающихся	Методические указания по выполнению самостоятельной работы обучающихся. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 1 от 30 августа 2018 года.. Режим доступа: https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya

4	Интерактивные методы обучения	Методические указания по интерактивным методам обучения. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 1 от 30 августа 2018 года. Режим доступа: https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya
---	-------------------------------	--

В освоении дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья большое значение имеет индивидуальная учебная работа (консультации) – дополнительное разъяснение учебного материала.

Индивидуальные консультации по предмету являются важным фактором, способствующим индивидуализации обучения и установлению воспитательного контакта между преподавателем и обучающимся инвалидом или лицом с ограниченными возможностями здоровья.

7. Материально-техническое обеспечение по дисциплине (модулю)

Наименование специальных помещений	Оснащенность специальных помещений	Перечень лицензионного программного обеспечения
Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа	Мебель: учебная мебель Технические средства обучения: экран, проектор, ноутбук	Microsoft Windows 8, 10, Microsoft Office Professional Plus
Учебные аудитории для проведения занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации	Мебель: учебная мебель Технические средства обучения: экран, проектор, ноутбук	Microsoft Windows 8, 10, Microsoft Office Professional Plus
Учебные аудитории для проведения лабораторных работ	Мебель: учебная мебель Технические средства обучения: экран, проектор, компьютеры, ноутбуки Оборудование:	
Лаборатория информационных и управляющих систем 201Н Лаборатория экономической информатики 202Н	ПК, Терминальные станции, Усилитель автономный беспроводной	Microsoft Windows 8, 10, Microsoft Office Professional Plus 1С: Предприятие 8
Лаборатория управления в технических системах 207Н	Типовой комплект учебного оборудования "Теория автоматического управления", Презентации и плакаты Усилитель автономный беспроводной с микрофоном	Microsoft Windows 8, 10, Microsoft Office Professional Plus
Лаборатория организационно-технологического обеспечения торговой и маркетинговой деятельности 201А	Панель интерактивная, Конференц-система, Микшер-усилитель, Подавитель акустической обратной связи, Настенный громкоговоритель, Радиосистема, Микрофон на гибком держателе, Моноблок НР, Документ-камера, Беспроводная точка доступа, Система видеотображения, ЖК панель, Сплитер, Мультимедийная трибуна лектор, Система видеоконференцсвязи, Плакаты	Microsoft Windows 8, 10, Microsoft Office Professional Plus 1С: Предприятие 8
Лаборатория экономики и управления 212Н	Презентации и плакаты, Многофункциональный профессиональный видео	Microsoft Windows 8, 10, Microsoft Office Professional Plus

Лаборатория безопасности жизнедеятельности 105А	детектор банкнот и ценных бумаг, Счетчики банкнот, Инфракрасный детектор банкнот и ценных бумаг, Универсальный детектор банкнот и ценных бумаг, Детектор подлинности банкнот, Ящик денежный, Планшетный импринтер, Усилитель автономный беспроводной Лабораторные стенды, Типовой комплект учебного оборудования, Стенды-тренажеры, Стенд-планшет, Тренажерный комплекс по применению первичных средств пожаротушения, Комплекс – тренажер по оказанию первой доврачебной помощи, Робот-тренажер, Комплект плакатов, Комплект демонстрационных пособий, Комплект аудиовизуальных пособий	Microsoft Windows 8, 10, Microsoft Office Professional Plus
Учебные аудитории для курсового проектирования (выполнения курсовых работ)	Мебель: учебная мебель Технические средства обучения: экран, проектор, компьютер	Microsoft Windows 8, 10, Microsoft Office Professional Plus

Для самостоятельной работы обучающихся предусмотрены помещения, укомплектованные специализированной мебелью, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета.

Наименование помещений для самостоятельной работы обучающихся	Оснащенность помещений для самостоятельной работы обучающихся	Перечень лицензионного программного обеспечения
Помещение для самостоятельной работы обучающихся (читальный зал Научной библиотеки)	Мебель: учебная мебель Комплект специализированной мебели: компьютерные столы Оборудование: компьютерная техника с подключением к информационно-коммуникационной сети «Интернет» и доступом в электронную информационно-образовательную среду образовательной организации, веб-камеры, коммуникационное оборудование, обеспечивающее доступ к сети интернет (проводное соединение и беспроводное соединение по технологии Wi-Fi)	Microsoft Windows 8, 10, Microsoft Office Professional Plus
Помещение для самостоятельной работы обучающихся (ауд.213 А, 218 А)	Мебель: учебная мебель Комплект специализированной мебели: компьютерные столы	Microsoft Windows 8, 10, Microsoft Office Professional Plus

	Оборудование: компьютерная техника с подключением к информационно-коммуникационной сети «Интернет» и доступом в электронную информационно-образовательную среду образовательной организации, веб-камеры, коммуникационное оборудование, обеспечивающее доступ к сети интернет (проводное соединение и беспроводное соединение по технологии Wi-Fi)	
--	--	--