

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ИНГУШСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

СОГЛАСОВАНО

УТВЕРЖДАЮ

Руководитель образовательной программы
_____/ проф. М.У.Тумгоев

«20»_мая_ 2026г.

Декан факультета экономики и
управления_____/М.Ш. Мержо

«25»_мая_ 2026г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

**Б1.В.ДВ.04.01 МЕТОДЫ И МОДЕЛИ ДИАГНОСТИКИ СОСТОЯНИЯ
БИЗНЕС-СИСТЕМ**

Направление подготовки 38.04.01 ЭКОНОМИКА

профиль подготовки «БИЗНЕС-АНАЛИТИКА В ЭКОНОМИКЕ»

Квалификация выпускника

МАГИСТР

Форма обучения

(очная, заочная)

Магас, 2026

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Целью освоения дисциплины «Методы и модели диагностики состояния бизнес-систем» является: формирование у студентов теоретических знаний и практических навыков диагностики состояния бизнес-систем для принятия обоснованных управленческих решений.

Дисциплина «Методы и модели диагностики состояния бизнес-систем» предусматривает решение следующих задач:

- изучить основные методы и модели диагностики бизнес-систем;
- освоить инструменты анализа внутренних и внешних факторов, влияющих на бизнес;
- научиться выявлять проблемные зоны и резервы развития организации;
- развить навыки интерпретации результатов диагностики;
- сформировать умение разрабатывать рекомендации по оптимизации бизнес-процессов на основе проведенного анализа.

Данная рабочая программа по направлению подготовки 38.04.01 «Экономика», профиль «Бизнес-аналитика в экономике» разработана в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования (ФГОС ВО) - магистратура по направлению подготовки 38.04.01 «Экономика» №939 утвержденный приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от «11» августа 2020 г. и профессионального стандарта 08.037 «Бизнес-аналитик» №592н.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП МАГИСТРАТУРЫ

Дисциплина «Методы и модели диагностики состояния бизнес-систем» относится к дисциплинам учебного плана по выбору в части, формируемой участниками образовательных отношений.

В соответствии с учебным планом период обучения по дисциплине – 4-й семестр.

Дисциплина «Методы и модели диагностики состояния бизнес-систем» в силу занимаемого ей места в ФГОС ВО, ОПОП ВО и учебном плане по направлению подготовки 38.04.01 Экономика предполагает взаимосвязь с другими изучаемыми дисциплинами.

В качестве «входных» знаний дисциплины «Методы и модели диагностики состояния бизнес-систем» используются знания и умения, полученные обучающимися при изучении дисциплин: «Стратегический анализ устойчивого развития организации», «Внутренний контроль и аудит», «Анализ и оценка бизнеса», «Технологии эффективного управления».

Дисциплина «Методы и модели диагностики состояния бизнес-систем» может являться предшествующей при изучении дисциплин: для получения навыков профессиональной деятельности.

3. РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ «Методы и модели диагностики состояния бизнес-систем»

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование элементов следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВО по данному направлению:

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикатор достижения компетенции (закрепленный за дисциплиной)	В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

ПК-1	Способен проводить анализ деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа и принятия инвестиционных решений	ПК-1.1. Знает методологию анализа деятельности организации и методики оценки деятельности организации в соответствии с разработанными показателями ПК-1.2. Умеет анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации, проводить расчеты, связанные с экономической оценкой эффективности инвестиционных решений	Знать: Методологию и методику анализа и оценки деятельности организации Уметь: оценивать деятельность организации в соответствии с принятыми показателями Знать: внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации Уметь: анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации, проводить расчеты, связанные с экономической оценкой эффективности инвестиционных решений Владеть: Практическими навыками анализа внутренних (внешних) факторов, влияющих на деятельность организации
ПК-4	Способен оценивать текущее и планировать параметры будущего состояния организации для реализации стратегических изменений в организации	ПК-4.1. Знает методики оценки текущего и определяемые параметры будущего состояния организации, ключевые параметры стратегических изменений в организации ПК-4.3. Владеет навыками выявления, анализа и оценки несоответствия между параметрами текущего и будущего состояний организации, навыками планирования стратегии развития компании в целом и отдельных ее направлений	Знать: методики оценки текущего и планируемого в будущем состояния организации Уметь: оценивать определяемые параметры будущего состояния организации Уметь: оценивать текущее и будущее состояние организации и определять бизнес-возможности для стратегического управления организацией Владеть: навыками планирования стратегии развития организации и выявления несоответствия между параметрами состояния организации в настоящем времени и в будущем.

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ «Методы и модели диагностики состояния бизнес-систем»

4.1. Структура дисциплины

а) для очной формы обучения

Общая трудоемкость дисциплины составляет **4** зачетные единицы, **144** часа.

№ п/п	Наименование разделов и тем дисциплины (модуля)	семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)						Формы текущего контроля успеваемости (по неделям семестра) Форма промежуточной аттестации (по семестрам)			
			Контактная работа			Самостоятельная работа						
			Всего	Лекции	Практические занятия	Всего	Подготовка к экзамену	Другие виды самостоятельной работы	Собеседование	Проверка тестов	Проверка контр.. работ, контрольных вопросов по теме	Проверка реферата
1	Тема 1. Теоретические основы бизнес-систем	4	4	2	2	15	-	15	+	+	+	+
2	Тема 2. Информационное и аналитическое обеспечение организационной диагностики	4	8	4	4	18	-	18	+	+	+	+
3	Тема 3. Модели и методы диагностики бизнес-систем	4	12	6	6	18	-	18	+	+	+	+
4	Тема 4. Модели и методы диагностики состояния отдельных подсистем организации	4	20	10	10	22	-	22	+	+	+	+
	<i>Подготовка к экзамену</i>	4	-	-	-	27	27	-				
	Общая трудоемкость, в часах	4	44	22	22	100	27	73	Промежуточная аттестация форма-экзамен			

б) для заочной формы обучения

Общая трудоемкость дисциплины составляет **4** зачетные единицы, **144** часа.

№ п/п	Наименование разделов и тем дисциплины (модуля)	семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)						Формы текущего контроля успеваемости (по неделям семестра) Форма промежуточной аттестации (по семестрам)			
			Контактная работа			Самостоятельная работа						

			Всего	Лекции	Практические занятия	Всего	Подготовка к экзамену	Другие виды самостоятельной работы	Собеседование	Проверка тестов	Проверка контр. работ, контрольных вопросов по теме	Проверка реферата
1	Тема 1. Теоретические основы бизнес-систем	4	2	1	1	25	-	25	+	+	+	+
2	Тема 2. Информационное и аналитическое обеспечение организационной диагностики	4	2	1	1	30	-	30	+	+	+	+
3	Тема 3. Модели и методы диагностики бизнес-систем	4	6	3	3	30	-	30	+	+	+	+
4	Тема 4. Модели и методы диагностики состояния отдельных подсистем организации	4	6	3	3	34	-	34	+	+	+	+
	Подготовка к экзамену	4	-	-	-	9	9	-				
	Общая трудоемкость, в часах	4	16	8	8	128	9	119	Промежуточная аттестация форма-экзамен			

4.2. Содержание дисциплины «Методы и модели диагностики состояния бизнес-систем»

Таблица 4.2.1.

Содержание дисциплины по темам (разделам)

№	Наименование темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
<i>гр.1</i>	<i>гр.2</i>	<i>гр.3</i>
1.	Тема 1. Теоретические основы бизнес-систем	Сущность, цели и задачи диагностики бизнес-систем. Основные категории диагностики. Причины проведения диагностики состояния бизнес-систем. Виды диагностики. Этапы проведения диагностики. Принципы организационной диагностики. Результаты организационной диагностики.
2.	Тема 2. Информационное и аналитическое обеспечение организационной диагностики	Виды информации, используемой для проведения диагностики: внутренняя (формализованная и неформальная) и внешняя. Источники информации для диагностики: внутренние и внешние. Методы сбора информации: анализ документов; анкетирование; интервью; наблюдение; анализ ключевых показателей. Инструменты и технологии: системы бизнес-аналитика (BI); программные продукты для автоматизации анализа (для расчета показателей финансовой устойчивости, доходности, рентабельности, анализа деловой активности); инструменты для работы с большими массивами данных. Методы, инструменты и подходы, направленные на сбор, обработку, анализ данных о состоянии организации и выявление проблем, а также определение путей их преодоления. Анализ управленческих решений.

№	Наименование темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
<i>гр.1</i>	<i>гр.2</i>	<i>гр.3</i>
3.	Тема 3. Модели и методы диагностики бизнес-систем	Методы диагностики бизнес-систем: качественные методы (SWOT-анализ, PEST-анализ, анализ пяти сил Портера, бенчмаркинг); количественные методы (финансовый анализ, коэффициентный анализ, факторный анализ); смешанные методы (сбалансированная система показателей (BSC), матрица BCG, матрица McKinsey); статистические методы (корреляционный и регрессионный анализ). Модели диагностики бизнес-систем: модели финансового анализа (модель Дюпона, модель Альтмана); модели стратегического анализа (модель VRIO, модель цепочки создания стоимости Портера); комплексные модели (модель EFQM, модель Baldrige); прогностические модели: модели прогнозирования банкротства, модели сценарного анализа.
4.	Тема 4. Модели и методы диагностики состояния отдельных подсистем организации	Комплексная диагностика состояния бизнес-систем. Финансовая диагностика. Диагностика системы управления организацией. Диагностика организационных конфликтов. Диагностика управленческих решений. Антикризисная диагностика. Диагностика системы контроллинга. Диагностика персонала. Диагностика системы продаж. Диагностика организационной структуры. Диагностика организационной культуры. Ассесмент как форма организационной диагностики.

5. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Образовательный процесс по дисциплине организован в форме учебных занятий (контактная работа (аудиторной и внеаудиторной) обучающихся с преподавателем и самостоятельная работа обучающихся). Учебные занятия представлены следующими видами, включая учебные занятия, направленные на проведение текущего контроля успеваемости:

- лекции (занятия лекционного типа);
- семинары, практические занятия (занятия семинарского типа);
- групповые консультации;
- индивидуальные консультации и иные учебные занятия, предусматривающие индивидуальную работу преподавателя с обучающимся;
- самостоятельная работа обучающихся;
- занятия иных видов.

На учебных занятиях обучающиеся выполняют запланированные настоящей программой отдельные виды учебных работ. Учебное задание (работа) считается выполненным, если оно оценено преподавателем положительно.

В рамках самостоятельной работы обучающиеся осуществляют теоретическое изучение дисциплины с учётом лекционного материала, готовятся к практическим занятиям, выполняют домашнее задания, осуществляют подготовку к промежуточной аттестации.

Содержание дисциплины, виды, темы учебных занятий и форм контрольных мероприятий дисциплины представлены в разделе 4 настоящей программы и фонде оценочных средств по дисциплине.

Текущая аттестация по дисциплине. Оценивание обучающегося на занятиях осуществляется в соответствии с положением о текущей аттестации обучающихся в университете.

По итогам текущей аттестации, ведущий преподаватель (лектор) осуществляет допуск обучающегося к промежуточной аттестации.

Допуск к промежуточной аттестации по дисциплине. Обучающийся допускается к промежуточной аттестации по дисциплине в случае выполнения им всех заданий и мероприятий, предусмотренных настоящей программой дисциплины в полном объеме. Преподаватель имеет право изменять количество и содержание заданий, выдаваемых обучающимся (обучающемуся), исходя из контингента (уровня подготовленности).

Допуск обучающегося к промежуточной аттестации по дисциплине осуществляет преподаватель, ведущий семинарские (практические) занятия.

Обучающийся, имеющий учебные (академические) задолженности (пропуски учебных занятий, не выполнивший успешно задания(е)) обязан отработать их в полном объеме.

Отработка учебных (академических) задолженностей по дисциплине. В случае наличия учебной (академической) задолженности по дисциплине, обучающийся отрабатывает пропущенные занятия и выполняет запланированные и выданные преподавателем задания. Отработка проводится в период семестрового обучения или в период сессии согласно графику (расписанию) консультаций преподавателя.

Обучающийся, пропустивший *лекционное занятие*, обязан предоставить преподавателю реферативный конспект соответствующего раздела учебной и монографической литературы (основной и дополнительной) по рассматриваемым вопросам в соответствии с настоящей программой.

Обучающийся, пропустивший *практическое занятие*, отрабатывает его в форме реферативного конспекта соответствующего раздела учебной и монографической литературы (основной и дополнительной) по рассматриваемым на *практическом* занятии вопросам в соответствии с настоящей программой или в форме, предложенной преподавателем. Кроме того, выполняет все учебные задания. Учебное задание считается выполненным, если оно оценено преподавателем положительно.

Промежуточная аттестация по дисциплине (модулю). Формой промежуточной аттестации по дисциплине определен экзамен.

Промежуточная аттестация обучающихся осуществляется в соответствии с положением о промежуточной аттестации обучающихся в университете. Оценка знаний обучающегося оценивается по критериям, представленным в фонде оценочных средств по дисциплине.

6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ, ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ИТОГАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ.

Аудиторная самостоятельная работа обучающихся.

Формами проведения учебных занятий и формами заданий для самостоятельной работы обучающихся в аудитории под контролем преподавателя являются: контрольная работа; решение задач; коллоквиум; тестирование; ответы на вопросы; собеседование; индивидуальные консультации; групповые консультации; проверка правильности выполнения домашнего задания; доклад и его обсуждение; деловая игра; ролевая игра; разбор кейса (производственной ситуации); формулирование вопросов по теме; аннотирование учебного материала и т.д.

Самостоятельная работа обучающихся в компьютерном классе (в дистанционном режиме) включает следующие организационные формы учебной деятельности: работа с электронным учебником, просмотр видео лекций, работа с компьютерными тренажерами,

компьютерное тестирование, изучение дополнительных тем занятий, выполнение домашних заданий и т.д.

Внеаудиторная самостоятельная работа обучающегося полностью осуществляется самим обучающимся. Виды внеаудиторной самостоятельной работы обучающегося: чтение текста (учебника, первоисточника, дополнительной литературы, иностранных источников); аналитическую обработку текста (аннотирование, рецензирование, реферирование, контент-анализ и др.); графическое изображение структуры текста; выписки из текста; составление плана и тезисов ответа на контрольные вопросы; составление таблиц для систематизации учебного материала; изучение карт и других материалов; работа со словарями и справочниками; составление библиографии; подготовка сообщений к выступлению на семинаре, конференции; подготовка рефератов, докладов, ознакомление с нормативными документами; учебно-исследовательская работа; использование аудио- и видеозаписей, компьютерной техники и Интернета.

Для самостоятельной работы студентам рекомендуются три вида учебно-методического обеспечения: 1) конспект лекций, 2) нормативно-правовые акты, 3) основная и дополнительная литература.

6.2. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов

Методические указания предназначены для помощи обучающимся в освоении дисциплины. Для успешного обучения обучающийся должен готовиться к лекции, которая является важнейшей формой организации учебного процесса. Лекция:

- знакомит с новым учебным материалом,
- разъясняет учебные элементы, трудные для понимания,
- систематизирует учебный материал,
- ориентирует в учебном процессе.

Подготовка к лекции заключается в следующем:

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции,
- выясните тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора),
- ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям,
- постарайтесь определить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке,
- запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции.

Подготовка к практическим занятиям:

- внимательно прочитайте материал лекций, относящихся к данному семинарскому занятию, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям,
- выпишите основные термины,
- ответьте на контрольные вопросы по семинарским занятиям, готовьтесь дать развернутый ответ на каждый из вопросов,
- определите, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до семинарского занятия) во время текущих консультаций преподавателя,
- выполните домашнее задание.

Учтите, что:

- готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы (последние являются эффективными формами работы);
- рабочая программа дисциплины в части целей, перечню знаний, умений, терминов и учебных вопросов может быть использована вами в качестве ориентира в организации обучения.

Подготовка к промежуточной аттестации. К промежуточной аттестации необходимо готовиться целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней

обучения по данной дисциплине. Попытки освоить дисциплину в период зачётно-экзаменационной сессии, как правило, показывают не удовлетворительные результаты.

В самом начале учебного курса познакомьтесь с рабочей программой дисциплины и другой учебно-методической документацией, включающими:

- перечень знаний и умений, которыми обучающийся должен владеть;
- тематические планы лекций и практических занятий;
- контрольные мероприятия;
- учебники, учебные пособия, а также электронные ресурсы;
- перечень экзаменационных вопросов (вопросов к зачету).

После этого у вас должно сформироваться чёткое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях и практических занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для прохождения промежуточной аттестации.

Таблица 6.2.1

Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине «Методы и модели диагностики состояния бизнес-систем»

<i>№ раздела</i>	<i>Наименование раздела</i>	<i>Содержание средств контроля (вопросы самоконтроля)</i>	<i>Учебно-методическое обеспечение</i>	<i>Трудоемкость очно/заочно</i>
1	2	3	4	5
1.	Тема 1. Теоретические основы бизнес-систем	Обзор литературы по теме Подготовка ответов на контрольные вопросы Подготовка научного реферата Подготовка к вопросам промежуточной аттестации, связанных с темой	О: [1;4] Д: [3; 5;7;9]	15/25
2.	Тема 2. Информационное и аналитическое обеспечение организационной диагностики	Обзор литературы по теме Подготовка ответов на контрольные вопросы Подготовка научного реферата Подготовка к вопросам промежуточной аттестации, связанных с темой	О: [1;2] Д: [3;5;6;9]	18/30
3.	Тема 3. Модели и методы диагностики бизнес-систем	Обзор литературы по теме Подготовка ответов на контрольные вопросы Подготовка научного реферата Подготовка к вопросам промежуточной аттестации, связанных с темой	О: [1;3] Д: [3;5;6;9]	18/30
4.	Тема 4. Модели и методы диагностики состояния отдельных подсистем организации	Обзор литературы по теме Подготовка ответов на контрольные вопросы Подготовка научного реферата Подготовка к вопросам промежуточной аттестации, связанных с темой	О: [1-4] Д: [1-9]	22/34

Примечание: О: – основная литература, Д: – дополнительная литература; в скобках – порядковый номер по списку

Для более углубленного изучения темы задания для самостоятельной работы рекомендуется выполнять параллельно с изучением данной темы. При выполнении заданий по возможности необходимо использовать наглядное представление материала. Система накопления результатов выполнения заданий позволяет создать копилку знаний, умений и навыков, которую можно использовать как при прохождении практики, так и в будущей профессиональной деятельности.

6.3. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации (см.приложение)

Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине «Методы и модели диагностики состояния бизнес-систем», входящий в состав соответственно рабочей программы дисциплины, включает в себя:

- перечень компетенций, с указанием этапов их формирования в процессе освоения дисциплины (п. 3);
- описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, а также описание шкал оценивания, включающих три уровня освоения компетенций (минимальный, базовый, высокий). Примерные критерии оценивания различных форм промежуточной аттестации должны быть разработаны по всем формам оценочных средств, используемых для формирования компетенций данной дисциплины;
- типовые контрольные задания и другие материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы;
- методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.

Таблица 6.3.1

Критерии оценки промежуточной аттестации в форме экзамена

Оценка	Характеристика требований к результатам аттестации в форме экзамена
«Отлично»	Теоретическое содержание курса освоено полностью без пробелов, системно и глубоко, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные рабочей учебной программой учебные задания выполнены безупречно, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимуму.
«Хорошо»	Теоретическое содержание курса освоено в целом без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, предусмотренные рабочей учебной программой учебные задания выполнены с отдельными неточностями, качество выполнения большинства заданий оценено числом баллов, близким к максимуму.
«Удовлетворительно»	Теоретическое содержание курса освоено большей частью, но пробелы не носят существенного характера, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных рабочей учебной программой учебных заданий выполнены, отдельные из выполненных заданий содержат ошибки.
«Неудовлетворительно»	Теоретическое содержание курса освоено частично, необходимые навыки работы не сформированы или сформированы отдельные из них,

	большинство предусмотренных рабочей учебной программой учебных заданий не выполнено либо выполнено с грубыми ошибками, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к минимуму.
--	--

Все формы оценочных средств, приводимые в рабочей программе, должны соответствовать содержанию учебной дисциплины, и определять степень сформированности компетенций по каждому результату обучения.

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

Типовые контрольные вопросы

1. Какова цель диагностики состояния бизнес-систем?
2. Перечислите основные задачи диагностики состояния бизнес-систем.
3. Какие основные функции выполняет диагностика бизнес-систем?
4. Опишите структуру диагностики бизнес-систем.
5. Как можно структурировать диагностируемый объект с точки зрения временных параметров?
6. Что такое концептуальная модель бизнес-системы и для чего она нужна?
7. Кто может выступать субъектами диагностики бизнес-систем?
8. Какие методы сбора информации используются в диагностике бизнес-систем?
9. Что такое индикаторы в контексте диагностики бизнес-систем и какие требования к ним предъявляются?
10. Приведите примеры диагностических инструментов или методик, используемых для анализа бизнес-систем.
11. В чём заключается роль диагностики в процессе организационного развития?
12. Какие этапы включает процесс проведения диагностики бизнес-системы?
13. Как осуществляется выбор методов диагностики в зависимости от целей и специфики бизнес-системы?
14. Какие проблемы могут возникнуть при проведении диагностики бизнес-систем и как их можно преодолеть?
15. Что такое управленческая проблема в контексте диагностики бизнес-систем? Перечислите её ключевые характеристики.

Типовые темы рефератов

1. Понятие и цели диагностики состояния бизнес-систем: сущность и значение для стратегического развития организации.
2. Основные категории диагностики: объект, субъект, предмет, управленческая проблема и ситуация.
3. Функции диагностики бизнес-систем (контрольная, учётная, стимулирующая, организационная, индикативная).
4. Сравнительный анализ качественных и количественных методов диагностики бизнес-систем.
5. SWOT-анализ как инструмент диагностики состояния бизнес-системы: преимущества и ограничения.
6. Метод анализа иерархий в диагностике бизнес-процессов: алгоритм и практика применения.
7. Визуальный качественный анализ бизнес-процессов: выявление дублирования функций и зон ответственности.
8. Факторный анализ в диагностике работы бизнес-системы.

9. Функционально-стоимостной анализ (ФСА) в диагностике эффективности бизнес-процессов.
10. Роль информационных технологий в диагностике состояния бизнес-систем.

Типовые тесты / задания

1. Полномочия делегируются:

- 1) должности;
- 2) индивиду, который занимает ее в данный момент.

2. Делегирование означает:

- 1) передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение;
- 2) передачу задач и полномочий лицу, которое не желает принимать на себя ответственность за их выполнение.

3. Единица личного аппарата:

- 1) выполняет поручения руководителя;
- 2) имеет полномочия;
- 3) не имеет полномочий.

4. Согласно принципу единоначалия:

- 1) работник должен получать полномочия только от одного начальника и отвечать только перед этим человеком;
- 2) если непосредственный начальник не может обеспечить решение, то эта проблема передается по цепи команд вверх упорядоченным образом.

5. Расположить последовательно этапы организационного проектирования:

- 1) установить соотношения полномочий различных должностей;
- 2) осуществить деление организации по горизонтали на широкие блоки;
- 3) определить должностные обязанности.

6. Организация, в которой руководство высшего звена оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия важнейших решений, называется:

- 1) централизованной;
- 2) децентрализованной.

7. Интеграция – это:

- 1) процесс достижения единства усилий всех подсистем (подразделений) организации для реализации ее задач и целей;
- 2) процесс, в ходе которого образуется множество локальных подсистем (подразделений) организации для реализации ее задач и целей.

8. К факторам неопределенности при составлении бюджетов относятся:

- 1) деятельность конкурентов, результативность рекламы, циклические сезонные колебания спроса;
- 2) уровень образования и квалификации сотрудников организации;
- 3) качество сырья, изношенность оборудования.

9. Если темп инфляции равен ставке доходности инвестиционного проекта, то эффект от инвестиций будет:

- 1) положительным;
- 2) отрицательным;
- 3) нулевым.

10. Какой анализ включает в себя оценку показателей годовой бухгалтерской отчетности, факторов, которые могут воспрепятствовать непрерывной деятельности организации, событий, произошедших после отчетной даты?

- 1) анализ финансового состояния;
- 2) анализ ликвидности;
- 3) анализ прибыли;

4) анализ факторов непрерывности деятельности организации.

11. С какой точностью можно спрогнозировать банкротство на один текущий год по пятифакторной модели?

- 1) до 90%;
- 2) до 70%;
- в) до 50%;
- г) до 20%.

12. По какой формуле считается коэффициент ликвидности (соотношение текущих активов и пассивов)?

- 1) текущие активы / краткосрочные активы;
- 2) текущие активы - краткосрочные активы;
- 3) себестоимость проданной продукции / средний остаток годовой продукции;
- 4) выручка от продаж / средний остаток дебиторской задолженности.

13. По какой формуле считается окупаемость капитала?

- 1) чистая прибыль / сумма капитала;
- 2) прибыль от основной деятельности / выручка от продаж;
- 3) чистая прибыль / выручка от продаж.

14. Важнейший инструмент при диагностике – это... :

- 1) аудитный метод;
- 2) технический метод;
- 3) налоговый метод;
- 4) товарный метод.

15. Какая из перечисленных диагностик не относится к подходам, связанных с аналитической подготовкой управленческого решения?

- 1) углубленная диагностика;
- 2) экспресс-диагностика;
- 3) пассивная диагностика;
- 4) функциональная диагностика.

Типовые вопросы к промежуточной аттестации (экзамен)

- 1. Понятие и сущность диагностики бизнес-системы.
- 2. Функции диагностики бизнес-систем.
- 3. Основные категории диагностики: объект, субъект, предмет, управленческая проблема, управленческая ситуация.
- 4. Структура процесса диагностики: ретроспекция, постановка диагноза, перспекция.
- 5. Принципы диагностики бизнес-систем: сравнительная характеристика.
- 6. Причины проведения диагностики состояния бизнес-систем.
- 7. Виды информации, используемой для диагностики бизнес-систем: внутренняя и внешняя.
- 8. Источники информации для диагностики: внутренние и внешние.
- 9. Методы сбора неформальной информации: интервью, наблюдение, анкетирование.
- 10. Анализ документов и информации: методы и инструменты.
- 11. Анализ управленческих решений: подходы и критерии оценки.
- 12. Мониторинг в диагностике: цели, задачи, организация процесса.
- 13. Системный подход в диагностике бизнес-систем: сущность и применение.
- 14. Качественные методы диагностики: виды, особенности, сферы применения.
- 15. Количественные методы диагностики: виды, особенности, сферы применения.
- 16. SWOT-анализ как инструмент диагностики: алгоритм проведения, преимущества и ограничения.
- 17. Факторный анализ в диагностике: назначение, методика проведения, интерпретация результатов.

18. Функционально-стоимостной анализ: этапы проведения и применение для оценки эффективности бизнес-процессов
19. Основы модели пяти сил Портера.
20. Основные этапы процесса бенчмаркинга.
21. Понятие сбалансированной системы показателей (BSC): определение, сущность и применение.
22. Цели и задачи использования матрицы BCG в стратегическом управлении.
23. Понятие матрицы McKinsey: определение, история создания, этапы построения.
24. Цели и задачи использования модели Дюпона в финансовом анализе.
25. Роль модели Дюпона в стратегическом управлении рентабельностью собственного капитала.
26. Модель Альтмана: понятие, назначение, виды.
27. Структура цепочки создания стоимости Портера.
28. Понятие и сущность комплексной диагностики состояния бизнес-системы. Отличие от локальных видов анализа.
29. Этапы комплексной диагностики состояния бизнес-системы.
30. Диагностика бизнес-систем в условиях кризиса: антикризисные меры и инструменты.
31. Цели и задачи финансовой диагностики организации.
32. Источники информации для финансовой диагностики: внутренние и внешние.
33. Принципы построения эффективных организационных структур.
34. Типы и виды организационных структур управления.
35. Этапы диагностики организационных структур управления.
36. Сущность, цели и задачи диагностики персонала.
37. Место диагностики персонала в системе управления человеческими ресурсами. Принципы диагностики персонала.
38. Виды диагностики персонала (первичная, текущая, периодическая, внеплановая), их особенности и назначение.
39. Понятие и сущность диагностики системы продаж: цели, задачи и значение для бизнеса.
40. Диагностика системы продаж в условиях кризиса: антикризисные меры и инструменты.
41. Роль контроллинга в системе управления организацией.
42. Центры финансовой ответственности: понятие, виды, роль в системе контроллинга.
43. Система показателей контроллинга: финансовые и нефинансовые индикаторы.
44. Бюджетирование как инструмент контроллинга: виды бюджетов, этапы разработки.
45. Система управленческого учета: связь с контроллингом, основные задачи.
46. Отчетность в системе контроллинга: требования, виды отчетов, периодичность.
47. Понятие антикризисной диагностики: сущность, цели и задачи.
48. Виды кризисов в организации: классификация и характеристика.
49. Цели и задачи ассесмента в системе организационной диагностики.
50. Преимущества и ограничения ассесмента как метода диагностики.

Все оценочные средства к дисциплине приведены в ФОС, который является приложением к настоящей РПД.

7. Учебно-методическое и материально-техническое обеспечение дисциплины «Методы и модели диагностики состояния бизнес-систем»

7.1. Основная литература

1. Колесникова, А. В. Оценка риска банкротства бизнеса: учебное пособие / А. В. Колесникова. — Санкт-Петербург: Международный банковский институт имени

- Анатолия Собчака, 2024. — 98 с. — ISBN 978-5-4228-0183-1. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/146589.html>
2. Кравченко, А. В. Моделирование бизнес-процессов: учебное пособие / А. В. Кравченко, Е. В. Драгунова, Ю. В. Кириллов. — Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2022. — 136 с. — ISBN 978-5-7782-4159-6. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/99351.html>
3. Чмут, Г. А. Финансовое планирование и контроллинг : учебное пособие / Г. А. Чмут. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2025. — 87 с. — ISBN 978-5-4497-4743-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/154256.html>
4. Эффективное моделирование бизнес-процессов с применением UML: стратегии и инструменты : учебное пособие / Д. В. Шлаев, А. А. Сорокин, С. В. Аникуев, Ю. В. Орел. — Ставрополь : АГРУС, 2024. — 108 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/156630.html>

7.2. Дополнительная литература

1. Елфимова, И. Ф. Контроллинг : учебное пособие / И. Ф. Елфимова, О. В. Исаева. — 2-е изд. — Воронеж : Воронежский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2024. — 137 с. — ISBN 978-5-7731-1148-1. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/141234.html>
2. Каверина О.Д. Управленческий учет: теория и практика. Учебник. М.: Издательство Юрайт, 2023.-488с. - ISBN 978-5-9916-2994-2
3. Николаев, А. А. Стратегическое управление организацией : учебник / А. А. Николаев. — Москва : Прометей, 2023. — 598 с. — ISBN 978-5-00172-417-9. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/157409.html>
4. Омарова, Н. Ю. Управление производственными затратами в конкурентной среде [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Н. Ю. Омарова, Л. Н. Косякова, А. Л. Попова. — Электрон. текстовые данные. — СПб. : Проспект Науки, 2021. — 224 с. — 978-5-903090-64-8. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/35806.html>
5. Управление затратами и контроллинг [Электронный ресурс]: учебник / А. Н. Асаул, В. К. Севек, Ч. С. Манчык-Сат, Р. М. Севек. — Электрон. текстовые данные. — Кызыл: Тувинский государственный университет, 2022. — 236 с. — 978-5-91178-099-9. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/38595.html>
6. Чепулянис А.В. Теоретико-методические основы стратегического учета и анализа затрат [Электронный ресурс] / А.В. Чепулянис, С.А. Бороненкова. — Электрон. текстовые данные. — Екатеринбург: Уральский федеральный университет, ЭБС АСВ, 2023. — 218 с. — 978-5-7996-1679-3. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/66600.html>
7. Шинкарева О.В. Бухгалтерский управленческий учет [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие / О.В. Шинкарёва. — Электрон. текстовые данные. — М.: Экономическое образование, 2021. — 60 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/33844.html>
8. Эндрю Уайлман. Сокращение затрат [Электронный ресурс] / Уайлман Эндрю; пер. И. Евстигнеева; под ред. В. Ионов. — Электрон. текстовые данные. — М.: Альпина Паблицер, 2015. — 198 с. — 978-5-9614-5157-3. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/34790.html>
9. Юсупова, С. М. Контроллинг персонала : учебник / С. М. Юсупова. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2022. — 354 с. — ISBN 978-5-4497-1750-4. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/122509.html>

7.3. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля)

1. e-Library.ru [Электронный ресурс]: Научная электронная библиотека. – URL: <http://elibrary.ru/>.
2. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» [Электронный ресурс]. – URL: <http://cyberleninka.ru/>.
3. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека онлайн» [Электронный ресурс]. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php>. – Доступ к системе согласно правилам ЭБС и договором университета с ЭБС.
4. Электронно-библиотечная система IPRbooks [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/> – Доступ к системе согласно правилам ЭБС и договором университета с ЭБС.

7.4. Перечень программного обеспечения

Письменные работы выполняются с использованием текстового редактора MS WORD, MS EXCEL - для таблиц, диаграмм и т.д., MS PowerPoint- для подготовки слайдов и презентаций.

Пакеты прикладных программ «1-С Бухгалтерия», версия 8а; «Инфо-бухгалтер», интегрированный пакет MS Office.

7.5. Перечень информационных справочных систем

1. Словари и энциклопедии на Академике [Электронный ресурс] // Академик. – URL: <http://dic.academic.ru>.
2. Электронно-библиотечная система IPRbooks [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru>. – Доступ к системе согласно правилам ЭБС и договором университета с ЭБС.

7.6. Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины

Для материально-технического обеспечения дисциплины «Методы и модели диагностики состояния бизнес-систем» используется специализированная аудитория с ПК и компьютерным проектором, электронная библиотека ИнГГУ, учебно-методический кабинет, оборудованный мультимедийными средствами обучения, компьютерные классы. При использовании электронных изданий каждый обучающийся во время самостоятельной подготовки обеспечен рабочим местом в компьютерном классе с выходом в Интернет – 1,4 входа на 50 пользователей.

Каждый обучающийся обеспечен доступом к электронно-библиотечной системе, содержащей издания по основным изучаемым дисциплинам, сформированной по согласованию с правообладателями учебной и учебно-методической литературы.

Обеспечена возможность осуществления одновременного индивидуального доступа к системе для 31 процента обучающихся.

Библиотечный фонд укомплектован печатными и электронными изданиями основной учебной литературы по дисциплине, изданными за последние 5 лет: 27 экземпляров изданий на каждые 100 обучающихся.

Фонд дополнительной литературы включает официальные, справочно-библиографические и специализированные периодические издания: 3 экземпляра на каждые 100 обучающихся.

Рабочая программа дисциплины «Методы и модели диагностики состояния бизнес-систем» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.01 «Экономика», утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от « 11 » августа 2020 г. № 939.

Программу составили:

к.э.н., доцент Шадиева Мовлатхан Юсуповна

Программа рассмотрена Учебно-методической комиссией факультета экономики и управления

Протокол № 9 от « 20 » мая 2026 г.

Программа одобрена на заседании Ученого совета факультета

Протокол № 11 от « 25 » мая 2026 г.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

**Б1.В.ДВ.04.01 Методы и модели диагностики состояния
бизнес-систем**

Основной профессиональной образовательной программы

Академической магистратуры

Направление подготовки 38.04.01 Экономика

Профиль подготовки «Бизнес-аналитика в экономике»

Квалификация выпускника

магистр

Форма обучения

(очная, заочная)

1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

В процессе освоения образовательной программы компетенции формируются по следующим этапам:

- 1) начальный этап дает общее представление о виде деятельности, основных закономерностях функционирования объектов профессиональной деятельности, методов и алгоритмов решения практических задач;
- 2) основной этап позволяет решать типовые задачи, принимать профессиональные и управленческие решения по известным алгоритмам, правилам и методикам;
- 3) завершающий этап предполагает готовность решать практические задачи повышенной сложности, нетиповые задачи, принимать профессиональные и управленческие решения в условиях неполной определенности, при недостаточном документальном, нормативном и методическом обеспечении.

При освоении дисциплины (модуля) компетенции, закрепленные за ней, реализуются по темам (разделам) дисциплины (модуля), в определенной степени (полностью или в оговоренной части) и на определенном этапе, что приведено в Таблице 1.

Таблица 1.

Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

ПК-1; ПК-4

№	Код компетенции	Номер темы (раздела) дисциплины (модуля)	Индикатор достижения компетенции при освоении дисциплины (модуля)	Этап формирования компетенции при освоении дисциплины (модуля)
1.	ПК-1	1-4	ПК-1.1. Знает методологию анализа деятельности организации и методики оценки деятельности организации в соответствии с разработанными показателями ПК-1.2. Умеет анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации, проводить расчеты, связанные с экономической оценкой эффективности инвестиционных решений	основной

2.	ПК-4	1-4	ПК-4.1. Знает методики оценки текущего и определяемые параметры будущего состояния организации, ключевые параметры стратегических изменений в организации ПК-4.3. Владеет навыками выявления, анализа и оценки несоответствия между параметрами текущего и будущего состояний организации, навыками планирования стратегии развития компании в целом и отдельных ее направлений	основной
----	------	-----	---	----------

2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, описание шкал оценивания

Шкала оценивания, показатели и критерии оценивания образовательных результатов обучающегося во время текущей аттестации

Шкала оценивания	Показатели и критерии оценивания
5, «отлично»	Оценка «отлично» ставится, если студент строит ответ логично в соответствии с планом, показывает максимально глубокие знания профессиональных терминов, понятий, категорий, концепций и теорий. Устанавливает содержательные межпредметные связи. Развернуто аргументирует выдвигаемые положения, приводит убедительные примеры.
4, «хорошо»	Оценка «хорошо» ставится, если студент строит свой ответ в соответствии с планом. В ответе представлены различные подходы к проблеме, но их обоснование недостаточно полно. Устанавливает содержательные межпредметные связи. Развернуто аргументирует выдвигаемые положения, приводит необходимые примеры, однако показывает некоторую непоследовательность анализа. Выводы правильны. Речь грамотна, используется профессиональная лексика.
3, «удовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно» ставится, если ответ недостаточно логически выстроен, план ответа соблюдается непоследовательно. Студент обнаруживает слабость в развернутом раскрытии профессиональных понятий. Выдвигаемые положения декларируются, но недостаточно аргументированы. Ответ носит преимущественно теоретический характер, примеры ограничены, либо отсутствуют.
2, «неудовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно» ставится при условии недостаточного раскрытия профессиональных понятий, категорий, концепций, теорий. Студент проявляет стремление подменить научное обоснование проблем рассуждениями обыденно-повседневного бытового характера. Ответ содержит ряд серьезных неточностей. Выводы поверхностны

Шкала оценивания, показатели и критерии оценивания образовательных результатов обучающегося во время промежуточной аттестации

Оценка экзамена (нормативная)	Показатели и критерии оценивания образовательных результатов
<i>гр.1</i>	<i>гр.2</i>
5, отлично	Оценка «5 (отлично)» выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил программный материал и демонстрирует это на занятиях и экзамене, исчерпывающе, последовательно, чётко и логически стройно излагал его, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний. Причем обучающийся не затруднялся с ответом при видоизменении предложенных ему заданий, использовал в ответе материал учебной и монографической литературы, в том числе из дополнительного списка, правильно обосновывал принятое решение. Учебные достижения в семестровый период и результаты рубежного контроля демонстрировали высокую степень овладения программным материалом. Рейтинговые баллы назначаются обучающемуся с учётом баллов текущей (на занятиях) и промежуточной (экзамен) аттестации. Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – высокий.
4, хорошо	Оценка «4, (хорошо)» выставляется обучающемуся, если он твёрдо знает материал, грамотно и по существу излагает его на занятиях и экзамене, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приёмами их выполнения. Учебные достижения в семестровый период и результаты рубежного контроля демонстрируют хорошую степень овладения программным материалом. Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – хороший (средний).
3, удовлетворительно	Оценка «3 (удовлетворительно)» выставляется обучающемуся, если он имеет и демонстрирует знания на занятиях и экзамене только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ. Учебные достижения в семестровый период и результаты рубежного контроля демонстрируют достаточную (удовлетворительную) степень овладения программным материалом. Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – достаточный.
2, не удовлетворительно	Оценка «2 (не удовлетворительно)» выставляется обучающемуся, который не знает большей части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы на занятиях и экзамене. Как правило, оценка «неудовлетворительно»

Оценка экзамена (нормативная)	Показатели и критерии оценивания образовательных результатов
<i>гр.1</i>	<i>гр.2</i>
	ставится обучающимся, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. Учебные достижения в семестровый период и результаты рубежного контроля демонстрируют невысокую (недостаточную) степень овладения программным материалом. Компетенции, закреплённые за дисциплиной, не сформированы.

3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Для оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций используются следующие типовые контрольные задания:

3.1. Текущий контроль успеваемости

Вопросы текущего контроля успеваемости на семинарах (практических занятиях)

1. Какова цель диагностики состояния бизнес-систем?
2. Перечислите основные задачи диагностики состояния бизнес-систем.
3. Какие основные функции выполняет диагностика бизнес-систем?
4. Опишите структуру диагностики бизнес-систем.
5. Как можно структурировать диагностируемый объект с точки зрения временных параметров?
6. Что такое концептуальная модель бизнес-системы и для чего она нужна?
7. Кто может выступать субъектами диагностики бизнес-систем?
8. Какие методы сбора информации используются в диагностике бизнес-систем?
9. Что такое индикаторы в контексте диагностики бизнес-систем и какие требования к ним предъявляются?
10. Приведите примеры диагностических инструментов или методик, используемых для анализа бизнес-систем.
11. В чём заключается роль диагностики в процессе организационного развития?
12. Какие этапы включает процесс проведения диагностики бизнес-системы?
13. Как осуществляется выбор методов диагностики в зависимости от целей и специфики бизнес-системы?
14. Какие проблемы могут возникнуть при проведении диагностики бизнес-систем и как их можно преодолеть?
15. Что такое управленческая проблема в контексте диагностики бизнес-систем? Перечислите её ключевые характеристики.
16. Какие виды диагностики бизнес-систем вы знаете? Кратко охарактеризуйте каждый.
17. Опишите алгоритм проведения диагностического исследования бизнес-системы.
18. Какие источники информации используются при диагностике бизнес-систем?
19. В чём заключается специфика финансовой диагностики бизнес-системы? Какие ключевые показатели используются?
20. Как проводится диагностика организационной структуры компании? Какие патологии структуры можно выявить?

21. Что такое организационная патология? Приведите примеры распространённых организационных патологий.
22. Опишите методы диагностики организационной культуры.
23. В каких случаях целесообразно привлекать сторонних консультантов для диагностики бизнес-системы?
24. Какие принципы должны соблюдаться при проведении диагностики бизнес-систем?
25. Как осуществляется интерпретация результатов диагностики? Что должно входить в итоговый отчёт по диагностике?
26. Приведите пример практического кейса: как провести диагностику конкретного бизнес-процесса (например, процесса закупок или обслуживания клиентов).
27. Какие современные технологии и инструменты (в т. ч. цифровые) используются для автоматизации диагностики бизнес-систем?
28. Как оценить эффективность проведённой диагностики?
29. Опишите связь диагностики бизнес-систем с процессами стратегического управления и организационного развития.
30. Какие этические аспекты необходимо учитывать при проведении диагностики бизнес-систем?

Типовые темы рефератов

1. Понятие и цели диагностики состояния бизнес-систем: сущность и значение для стратегического развития организации.
2. Основные категории диагностики: объект, субъект, предмет, управленческая проблема и ситуация.
3. Функции диагностики бизнес-систем (контрольная, учётная, стимулирующая, организационная, индикативная).
4. Сравнительный анализ качественных и количественных методов диагностики бизнес-систем.
5. SWOT-анализ как инструмент диагностики состояния бизнес-системы: преимущества и ограничения.
6. Метод анализа иерархий в диагностике бизнес-процессов: алгоритм и практика применения.
7. Визуальный качественный анализ бизнес-процессов: выявление дублирования функций и зон ответственности.
8. Факторный анализ в диагностике работы бизнес-системы.
9. Функционально-стоимостной анализ (ФСА) в диагностике эффективности бизнес-процессов.
10. Роль информационных технологий в диагностике состояния бизнес-систем.
11. Программное обеспечение для моделирования и диагностики бизнес-процессов: обзор и сравнительная характеристика.
12. Выявление «узких мест» и «затратных центров» в бизнес-процессах: методы и инструменты.
13. Диагностика рисков и определение системных угроз в бизнес-системе.
14. Оценка потенциала роста и конкурентоспособности на основе диагностики состояния бизнес-системы.
15. Реинжиниринг бизнес-процессов: диагностика текущего состояния и планирование изменений.
16. Особенности диагностики бизнес-систем в российских компаниях: проблемы и пути совершенствования.
17. Кейс-анализ: диагностика бизнес-системы на примере конкретной компании (по выбору).
18. Цифровая трансформация и её влияние на методы диагностики бизнес-систем.

19. Использование Big Data и аналитики больших данных в диагностике бизнес-процессов.
20. Искусственный интеллект и машинное обучение в диагностике состояния бизнес-систем: перспективы и примеры внедрения.

Типовые тестовые задания

1. Полномочия делегируются:

- 3) должности;
- 4) индивиду, который занимает ее в данный момент.

2. Делегирование означает:

- 3) передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение;
- 4) передачу задач и полномочий лицу, которое не желает принимать на себя ответственность за их выполнение.

3. Единица личного аппарата:

- 4) выполняет поручения руководителя;
- 5) имеет полномочия;
- 6) не имеет полномочий.

4. Согласно принципу единоначалия:

- 3) работник должен получать полномочия только от одного начальника и отвечать только перед этим человеком;
- 4) если непосредственный начальник не может обеспечить решение, то эта проблема передается по цепи команд вверх упорядоченным образом.

5. Расположить последовательно этапы организационного проектирования:

- 4) установить соотношения полномочий различных должностей;
- 5) осуществить деление организации по горизонтали на широкие блоки;
- 6) определить должностные обязанности.

6. Организация, в которой руководство высшего звена оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия важнейших решений, называется:

- 3) централизованной;
- 4) децентрализованной.

7. Интеграция – это:

- 3) процесс достижения единства усилий всех подсистем (подразделений) организации для реализации ее задач и целей;
- 4) процесс, в ходе которого образуется множество локальных подсистем (подразделений) организации для реализации ее задач и целей.

8. К факторам неопределенности при составлении бюджетов относятся:

- 1) деятельность конкурентов, результативность рекламы, циклические сезонные колебания спроса;
- 2) уровень образования и квалификации сотрудников организации;
- 3) качество сырья, изношенность оборудования.

9. Если темп инфляции равен ставке доходности инвестиционного проекта, то эффект от инвестиций будет:

- 1) положительным;
- 2) отрицательным;
- 3) нулевым.

10. Какой анализ включает в себя оценку показателей годовой бухгалтерской отчетности, факторов, которые могут воспрепятствовать непрерывной деятельности организации, событий, произошедших после отчетной даты?

- 1) анализ финансового состояния;
- 2) анализ ликвидности;

- 3) анализ прибыли;
- 4) анализ факторов непрерывности деятельности организации.

11. С какой точностью можно спрогнозировать банкротство на один текущий год по пятифакторной модели?

- 1) до 90%;
- 2) до 70%;
- в) до 50%;
- г) до 20%.

12. По какой формуле считается коэффициент ликвидности (соотношение текущих активов и пассивов)?

- 1) текущие активы / краткосрочные активы;
- 2) текущие активы - краткосрочные активы;
- 3) себестоимость проданной продукции / средний остаток годовой продукции;
- 4) выручка от продаж / средний остаток дебиторской задолженности.

13. По какой формуле считается окупаемость капитала?

- 1) чистая прибыль / сумма капитала;
- 2) прибыль от основной деятельности / выручка от продаж;
- 3) чистая прибыль / выручка от продаж.

14. Важнейший инструмент при диагностике – это... :

- 1) аудитный метод;
- 2) технический метод;
- 3) налоговый метод;
- 4) товарный метод.

15. Какая из перечисленных диагностик не относится к подходам, связанных с аналитической подготовкой управленческого решения?

- 1) углубленная диагностика;
- 2) экспресс-диагностика;
- 3) пассивная диагностика;
- 4) функциональная диагностика.

16. Какие меры не предпринимаются для восстановления платежеспособности предприятия?

- 1) Закрытие нерентабельных активов;
- 2) Принятие мер по взысканию дебиторской задолженности;
- 3) Покупка части имущества не основного производства;
- 4) Уступки прав требований.

17. Какой коэффициент используется для установления реальной возможности восстановить предприятию свою платежеспособность за период, равный шести месяцам?

- 1) коэффициент восстановления платежеспособности;
- 2) коэффициент текущей ликвидности;
- 3) коэффициент обеспеченности собственными оборотными активами;
- 4) рентабельность производства продукции.

18. Направление управленческого анализа, представляющее собой методику анализа банкротств, построенную на диагностическом методе исследования:

- 1) экспресс-диагностика;
- 2) функциональная диагностика;
- 3) углубленная диагностика;
- 4) пассивная диагностика.

19. Стратегический учет предполагает:

- 1) интеграцию прогнозирования, планирования и учетно-аналитической функции;
- 2) разработку стратегии развития организации;
- 3) оценку результатов будущей деятельности организации.

20. Для принятия решения о выборе одного из альтернативных вариантов необходима информация о:

- 1) релевантных издержках и доходах;
- 2) совокупных доходах и расходах по каждому варианту;
- 3) контролируемых и неконтролируемых затратах;
- 4) все ответы верны.

21. Если при увеличении объема производства на 10% одновременно увеличиваются переменные производственные затраты на 10%, то это означает?

- 1) депрессивное поведение затрат;
- 2) прогрессивное поведение затрат;
- 3) пропорциональное поведение затрат.

22. Косвенными являются затраты:

- 1) списываемые за счет чистой прибыли;
- 2) возникающие в подразделениях вспомогательного производства;
- 3) включаемые в себестоимость нескольких видов продукции в определенной доле

23. Идеальные нормативы используют:

- 1) в бухгалтерском учете
- 2) в управленческом учете
- 3) идеальных нормативов не бывает

24. Значение статей сметы затрат рассчитывается:

- 1) по фактическим расходам ресурсов
- 2) по расходам ресурсов
- 3) по нормам расхода ресурсов (по нормативам)

25. Переменными считаются статьи издержек:

- 1) значение которых учитывается в целях налогообложения только в пределах установленных норм
- 2) фактическое значение которых отличается от их нормативного значения
- 3) значение которых изменяется прямо пропорционально изменению объемов выпуска продукции

26. К центрам ответственности выделенным по функциональному принципу можно отнести:

- 1) обслуживающие
- 2) инвестиционные
- 3) сбытовые
- 4) прибылей и убытков

27. Разъединение одной функции по нескольким центрам ответственности возможно:

- 1) при реализации территориального принципа
- 2) при реализации функционального принципа
- 3) только для основных центров ответственности
- 4) невозможно

28. Самое мелкое подразделение среди центров ответственности – это:

- 1) центр затрат
- 2) центр выручки
- 3) центр прибыли
- 4) центр инвестиций

29. Система учета по центрам ответственности необходима в условиях:

- 1) любой организации
- 2) централизации управления
- 3) децентрализации управления

30. Создание центров ответственности позволяет на крупных предприятиях:

- 1) осуществлять контроль за техникой безопасности и загрязнением окружающей среды
 - 2) осуществлять контроль за дисциплиной труда
 - 3) децентрализовывать ответственность за прибыль
- 31. Центр ответственности представляет собой:**
- 1) структурное подразделение, в котором осуществляется хранение материальных ценностей
 - 2) стадию производственного процесса с характерными технологическими операциями
 - 3) структурную единицу организации, во главе которой стоит руководитель, принимающий решения и несущий ответственность в пределах делегированных ему функций управления
- 32. Оценка деятельности центров ответственности будет объективной при выполнении следующих условий:**
- 1) руководство знает методику расчета показателей, по которым выполняется оценка, и их значение;
 - 2) руководству известны конкретные условия деятельности соответствующих сегментов бизнеса;
 - 3) затраты, общие для всех сегментов бизнеса (общекорпоративные накладные расходы), должны быть распределены между ними на справедливой основе;
 - 4) все ответы верны.
- 33. Контроль в системе управленческого учета (управленческий контроль) предполагает:**
- 1) контроль за деятельностью центров ответственности в рамках общей организационной структуры предприятия;
 - 2) контроль доходов и расходов внутри центров ответственности;
 - 3) сравнение данных сегментарного планирования с сегментарной отчетностью;
 - 4) контроль за своевременным перечислением налогов в бюджет;
 - 5) ответ «4» неверен.
- 34. Центр ответственности – это:**
- 1) центр затрат;
 - 2) центр продаж;
 - 3) центр инвестиций;
 - 4) все вышеперечисленные центры.
- 35. Уровень самостоятельности и ответственности центра затрат:**
- 1) ниже уровня центра прибыли;
 - 2) выше уровня центра прибыли;
 - 3) выше уровня центра продаж;
 - 4) выше уровня центра инвестиций.
- 36. Уровень самостоятельности и ответственности центра продаж:**
- 1) ниже уровня центра затрат;
 - 2) выше уровня центра затрат;
 - 3) ниже уровня центра прибыли;
 - 4) выше уровня центра прибыли.
- 37. Уровень самостоятельности и ответственности центра прибыли:**
- 1) ниже уровня центра затрат и продаж;
 - 2) выше уровня центра затрат и продаж;
 - 3) выше уровня центра инвестиций;
 - 4) равен уровню центра затрат и продаж.
- 38. Деление затрат на регулируемые и нерегулируемые применяется для учета по:**
- 1) местам возникновения;
 - 2) видам продукции;
 - 3) центрам ответственности;

- 4) предприятию в целом.
- 39. Расчет себестоимости готовой продукции, выполняемых работ, оказываемых услуг называется:**
- 1) документированием
 - 2) оценкой
 - 3) калькулированием
 - 4) инвентаризация
- 40. Распределение косвенных расходов зависит от влияния:**
- 1) трудоемкости производства
 - 2) материалоемкости производства
 - 3) капиталоемкости производства
 - 4) всех перечисленных выше факторов
- 41. Общепроизводственные (общехозяйственные) расходы между видами продукции могут распределяться пропорционально:**
- 1) расходам на оплату труда производственных рабочих и доли расходов по эксплуатации производственных машин и оборудования
 - 2) сметным (нормативным) ставкам
 - 3) массе и объему выпускаемой продукции
 - 4) всем перечисленным выше способам
- 42. Рассчитывается при проектировании новых производств и конструировании вновь осваиваемых изделий при отсутствии норм расхода:**
- 1) плановая калькуляция
 - 2) сметная калькуляция
 - 3) фактическая (отчетная) калькуляция
- 43. Объектом калькулирования при поперечном методе являются:**
- 1) виды выпускаемой продукции
 - 2) отдельный производственный заказ
 - 3) продукт каждого законченного передела
- 44. Поперечное калькулирование используется в:**
- 1) отраслях промышленности с серийным и поточным производством, когда одинаковые изделия проходят в определенной последовательности через все этапы производства, называемые переделами
 - 2) при изготовлении уникального либо выполняемого по специальному заказу изделия, как правило, на предприятиях с единичным типом организации производства
- 45. Метод учета затрат и калькулирования себестоимости продукции:**
- 1) выбирается предприятием самостоятельно исходя из индивидуальных особенностей;
 - 2) устанавливается вышестоящей организацией или решением акционеров;
 - 3) определяется нормативными документами;
 - 4) нет правильного ответа.
- 46. Внутренняя управленческая отчетность используется для целей:**
- 1) контроля за правильностью исчисления налогов
 - 2) составления бухгалтерской отчетности
 - 3) управленческого контроля
- 47. По объектам учета затрат методы учета затрат на производство подразделяются на:**
- 1) попроцессный, поперечный, позаказный;
 - 2) пооперационный, поцеховой, позаказный;
 - 3) маржинальный, сводный метод учета;
 - 4) поэтапный, поцеховой, исчисление полной себестоимости.
- 48. Возможно ли сочетание различных методов учета затрат в рамках одной организации?**
- 1) нет, это запрещено действующим законодательством;

- 2) возможно, по усмотрению организации;
 - 3) допускается только с разрешения ИФНС;
 - 4) возможно, но на практике не применяется.
- 49. Порядок и правила составления и предоставления внутрихозяйственной отчетности регулируется:**
- 1) национальными и международными стандартами;
 - 2) самими организациями
 - 3) налоговыми органами
- 50. В список возможных отчетов для центра затрат входят данные:**
- 1) бюджета денежных средств
 - 2) бюджета инвестиций
 - 3) прогнозного бухгалтерского баланса
 - 4) бюджета производства
- 51. В чем состоит сущность системы «директ-костинг»:**
- 1) себестоимость учитывается и планируется только в части постоянных затрат;
 - 2) себестоимость планируется и учитывается только в части переменных затрат;
 - 3) себестоимость рассчитывается и учитывается по прямым и косвенным затратам;
 - 4) себестоимость рассчитывается только в части прямых затрат.
- 52. Маржинальный доход рассчитывается как:**
- 1) разница между выручкой от продаж продукции и ее переменной себестоимостью;
 - 2) сумма постоянных расходов и прибыли организации;
 - 3) разница между выручкой от продаж продукции и ее производственной себестоимостью;
 - 4) верны первые два ответа.
- 53. Основным оценочным показателем при системе учета «директ-костинг» является:**
- 1) выручка от продаж
 - 2) переменные затраты
 - 3) маржинальный доход
 - 4) порог рентабельности
- 54. Решение о целесообразности принятия дополнительного заказа при условии неполной загрузки производственных мощностей основывается на информации:**
- 1) о производственной себестоимости;
 - 2) о полной себестоимости;
 - 3) о переменной себестоимости;
 - 4) в каждом конкретном случае решение принимается индивидуально.
- 55. Что представляют собой предельные затраты организации ?**
- 1) максимально допустимые затраты организации;
 - 2) затраты, которые связаны с производством дополнительной единицы продукции;
 - 3) затраты, связанные с выпуском дополнительной партии продукции;
 - 4) минимальная величина затрат организации.
- 56. Основным условием применения системы учета «директ-костинг» является деления затрат организации на:**
- 1) одноэлементные и комплексные;
 - 2) основные и накладные;
 - 3) постоянные и переменные;
 - 4) текущие и единовременные.
- 57. Какие существуют ограничения по применению системы «директ-костинг»:**
- 1) внешний отчет о прибылях и убытках составляется по методу с полным распределением затрат;
 - 2) «директ-костинг» нельзя использовать в налоговых целях;
 - 3) в обоих случаях.

58. В каком из методов калькулирования себестоимости операционная прибыль реагирует на изменения в объеме продаж:

- 1) «директ-костинг» на основе переменных затрат;
- 2) с полным распределением затрат;
- 3) реагируют оба метода.

59. Какой из методов калькулирования покажет более высокую прибыль, если объемы производства и продаж равны:

- 1) с полным распределением затрат;
- 2) «директ-костинг» на основе переменных затрат;
- 3) оба метода покажут одинаковую сумму прибыли.

60. Главное назначение метода «АВ-костинг»:

- 1) повысить точность калькулирования себестоимости продукции;
- 2) усилить возможность управления затратами;
- 3) проверить правильность ведения учета затрат и результатов деятельности предприятия.

61. На чем основано применение системы учета АВС:

- 1) на учете и обобщении затрат в разрезе отдельных структурных подразделений;
- 2) на функциональном учете затрат, при котором организация рассматривается как набор рабочих операций;
- 3) на обобщении затрат и исчисления себестоимости в разрезе каждого вида выпускаемой продукции;
- 4) на исчислении себестоимости каждого направления деятельности организации.

62. Оценку выгодности тех или иных покупателей и клиентов целесообразнее всего производить на основе данных:

- 1) управленческого учета;
- 2) бухгалтерского (финансового) учета;
- 3) метода АВС.

63. Бюджет предприятия- это:

- 1) план его финансовой деятельности;
- 2) план производства и продаж;
- 3) финансовый план на конкретный период, согласованный с производственно-сбытовой деятельностью.

64. Бюджет денежных средств разрабатывается до:

- 1) плана прибылей и убытков;
- 2) бюджета капитальных вложений;
- 3) бюджета продаж;
- 4) прогнозного бухгалтерского баланса.

65. Что является наилучшей основой для оценки результатов деятельности за месяц?

- 1) плановые показатели;
- 2) фактические показатели за предыдущий месяц;
- 3) фактические результаты за аналогичный период предыдущего года.

66. В процессе подготовки операционного бюджета последним этапом является подготовка:

- 1) плана прибылей и убытков;
- 2) прогнозного бухгалтерского баланса;
- 3) бюджета денежных средств;
- 4) ни один ответ не верен.

67. Для расчета количества материалов, которые необходимо закупить, должен быть подготовлен?

- 1) бюджет общепроизводственных расходов;
- 2) бюджет коммерческих расходов;
- 3) бюджет производства;

- 4) бюджет продаж.
- 68. План прибылей и убытков должен быть подготовлен до того, как начнется разработка:**
- 1) бюджета денежных средств и прогнозируемого баланса;
 - 2) бюджета административных расходов;
 - 3) бюджета коммерческих затрат;
 - 4) бюджета общепроизводственных расходов.
- 69. Поведение издержек организации описывается формулой $Y=800+4X$. При выпуске 400 ед. изделий планируемые затраты организации составят:**
- 1) 3000 руб.;
 - 2) 2400 руб.;
 - 3) 2000 руб.;
 - 4) ни один ответ не верен.
- 70. Предприятие производит 400 ед. изделий. Общая сумма его затрат составляет 80 тыс. руб., размер постоянных расходов – 30 тыс. руб. Гибкий бюджет затрат предприятия может быть представлен в виде:**
- 1) $Y=80\,000 + 125X$;
 - 2) $Y=30\,000 + 125X$;
 - 3) $Y=50\,000 + 125X$.
- 71. Конечное сальдо может быть отрицательным:**
- 1) в бюджете движения денежных средств;
 - 2) в бюджете доходов и расходов
- 72. К финансовым планам относят:**
- 1) бюджет производственной себестоимости;
 - 2) прогнозный баланс;
 - 3) план общехозяйственных затрат;
 - 4) план продаж
- 73. Первым в процедуре оперативного планирования составляется:**
- 1) «План движения денежных средств»;
 - 2) план, определяющий «узкое место»;
 - 3) «План продаж».
- 74. Период планирования – это:**
- 1) промежуток времени, в течение которого менеджеры предприятия составляют и согласовывают планы;
 - 2) промежуток времени, на который составляются и в течении которого реализуются планы
- 75. Статический бюджет – это:**
- 1) план производства;
 - 2) план потребности в мощностях;
 - 3) план, составленный для определенного уровня деловой активности
- 76. Генеральный бюджет – это:**
- 1) совокупность планов, составленных для организации в целом
 - 2) совокупность планов, составленных для основных структурных подразделений организации
 - 3) совокупность планов, составленных для центра прибыли
 - 4) совокупность планов, предназначенных для составления прогнозного отчета о прибылях и убытках
- 77. Процедура бюджетирования начинается с составления:**
- 1) бюджета производства

- 2) бюджета продаж
 - 3) бюджета инвестиций
 - 4) прогнозного бухгалтерского баланса
- 78. Принятый план является:**
- 1) тактикой организации
 - 2) стратегией организации
 - 3) отражением истории организации
 - 4) не обязательным для выполнения
- 79. Выполнение плана является:**
- 1) тактикой организации
 - 2) стратегией организации
 - 3) необязательным мероприятием
 - 4) предметом обсуждения с налоговыми органами
- 80. В состав финансового плана организации входит:**
- 1) бюджет производства
 - 2) бюджет коммерческо-сбытовых расходов
 - 3) бюджет материальных и трудовых ресурсов
 - 4) бюджет инвестиций
- 81. Какие виды бюджетов существуют?**
- 1) линейные, функциональные, линейно-функциональные
 - 2) краткосрочные, долгосрочные, оперативные
 - 3) статические, гибкие, операционные
 - 4) иные
- 82. В основе составления гибкого бюджета лежит деление затрат на:**
- 1) прямые и косвенные
 - 2) постоянные и переменные
 - 3) единовременные и периодические
 - 4) входящие и истекшие
- 83. Практика «скользящих» бюджетов означает**
- 1) коррекцию бюджета по мере его выполнения в рамках заданного периода
 - 2) возможность перехода от одного вида бюджета к другому
 - 3) возможность досрочного закрытия бюджета
 - 4) такой практики не существует
- 84. В список возможных отчетов для центра затрат входят данные...**
- 1) бюджета денежных средств
 - 2) бюджета инвестиций
 - 3) прогнозного бухгалтерского баланса
 - 4) бюджета производства
- 85. Решение это:**
- 1) элемент множества возможных альтернатив;
 - 2) нормативный документ, регламентирующий деятельность системы управления;
 - 3) устные или письменные распоряжения необходимости выполнения конкретного действия, операции, процесса;
 - 4) все перечисленные выше ответы.
- 86. По масштабу объекта управления управленческие решения подразделяются на:**
- 1) стратегические и тактические;
 - 2) одноцелевые и многоцелевые;
 - 3) индивидуальные и коллективные;
 - 4) общие и локальные.
- 87. По характеру преследуемой цели управленческие решения подразделяются на:**
- 1) общие и локальные;
 - 2) стратегические и тактические;

- 3) организационные и политические;
- 4) экономические и технические.

88. По периоду действия управленческие решения подразделяются на:

- 1) стратегические и тактические;
- 2) решения, принимаемые в условиях твердой определенности;
- 3) решения, принимаемые в условиях вероятной определенности;
- 4) долгосрочные, среднесрочные, и краткосрочные.

89. По содержанию управленческие решения подразделяются на:

- 1) экономические и технические;
- 2) организационные;
- 3) политические;
- 4) все перечисленные выше ответы.

90. По степени достоверности информации управленческие решения подразделяются на:

- 1) решения, принимаемые в условиях твердой определенности;
- 2) решения, принимаемые в условиях вероятной определенности;
- 3) решения, принимаемые в условиях неопределенности;
- 4) все перечисленные выше ответы.

91. По количеству лиц, принимающих решения, управленческие решения подразделяются на:

- 1) индивидуальные и коллективные;
- 2) общие и локальные;
- 3) организационные и политические;
- 4) экономические и технические

92. При СVP -анализе взаимосвязь между затратами, объемом и результатами может быть выражен следующей формулой:

- 1) $O_{п} = Z_{пер} + Пр + МД_{ед}$;
- 2) $O_{п} = Z_{пост} + Пр + МД_{ед}$;
- 3) $O_{п} = МД_{ед} : (Z_{пост} + Пр)$;
- 4) $O_{п} = (Z_{пост} + Пр) : МД_{ед}$,

где $O_{п}$ - объем продаж;
 $Z_{пер}$ - переменные затраты;
 $Z_{пост}$ - постоянные затраты;
 $Пр$ — прибыль;
 $МД$ — маржинальный доход.

93. Анализ безубыточности производства позволяет определить зависимость между:

- 1) валютой баланса и выручкой от продаж;
- 2) выручкой от продаж и суммой начисленной амортизации по внеоборотным активам;
- 3) выручкой от продаж и затратами на производство;
- 4) выручкой от продаж, затратами на производство и прибылью.

94. Что из нижеперечисленного следует отнести к перспективному управленческому решению?

- 1) принятие решения о реконструкции основного цеха;
- 2) принятие решения о вложении средств в краткосрочные ценные бумаги;
- 3) принятие решения о предоставлении кредита;
- 4) все вышеперечисленное.

95. Если руководителю предлагают принять дополнительный заказ на производство продукции, при условии что предварительно установленная цена оказалась ниже суммарных затрат на единицу продукции, ему следует:

- 1) немедленно отказаться от выполнения заказа;
- 2) принять заказ;
- 3) провести сравнительный анализ альтернатив, и после этого принять решение;
- 4) принять заказ с условием повышения его продажной цены.

96. При решении проблемы «отказ от выпуска или продолжение выпуска вида продукции» применяют методику:

- 1) сметного планирования
- 2) группировки затрат по центрам ответственности
- 3) анализ соотношения «затраты-объем-прибыль»

97. Точка критического объема производства- это точка в которой:

- 1) доход от продаж равен совокупным затратам;
- 2) доход от продаж равен совокупным переменным затратам;
- 3) доход от продаж равен совокупным постоянным затратам;
- 4) совокупные постоянные затраты соответствуют совокупным переменным затратам.

98. Точка безубыточности определяется:

- 1) графическим методом;
- 2) методом уравнений;
- 3) методом маржинального дохода;
- 4) всеми перечисленными методами.

99. Запас прочности – это:

- 1) процентное отношение превышения фактической выручки над пороговой;
- 2) процентное отношение превышения маржинального дохода над пороговой выручкой;
- 3) процентное отношение превышения пороговой выручки над фактической;
- 4) процентное отношение превышения пороговой выручки над маржинальным доходом.

100. Порог рентабельности – это:

- 1) показатель, характеризующий рентабельность продаж;
- 2) показатель, характеризующий рентабельность производства;
- 3) показатель, характеризующий объем продаж, при котором выручка равна совокупным затратам;
- 4) показатель, характеризующий объем продаж, при котором выручка равна переменным затратам.

Типовые практические задания по дисциплине

Задание 1.

На следующий год больничной котельной установлен суммарный бюджет затрат в 600 000 руб., основанный на плановом уровне загрузки, не превышающем 80%. В составе запланированных затрат: 60% являются постоянными; 40% - переменными, прямо пропорциональными загрузке. Каков бюджет котельной для уровня загрузки 84 %?

- 1) 612 000 руб.
- 2) 618 000 руб.
- 3) 624 000 руб.
- 4) 630 000 руб.

Задание 2.

На основании исходных данных составить бюджет продаж и производства, включая расчет товарного выпуска продукции.

Таблица 1.

Бюджет продаж и производства ООО «Север»

Показатели	Столы ученические	Столы для офисов	Итого
1	2	3	4
Планируемый объем продаж, ед.			
Планируемая цена реализации, руб.			
Ожидаемый объем продаж, руб.			
Запасы ГП на конец периода, ед.			
Итого требуется продукции, ед.			
Начальные запасы, ед.			
Планируемый объем производства, ед.			

Исходные данные

Основным видом деятельности ООО «Север» является производство деревянных столов. В следующем отчетном периоде запланирована реализация 700 столов ученических и 200 столов для офиса по цене 1300 руб. и 2100 руб. за единицу продукции соответственно. Планируемые запасы готовой продукции на конец периода определены в размере 100 ед. для столов ученических и 50 ед. для столов офисных. Начальные запасы составляют 200 ед. и 100 ед. соответственно для столов ученических и офисных.

Задание 3.

На основании исходных данных составить бюджет закупок и бюджет производства и проанализировать полученные данные.

Исходные данные

ООО «Салют» занимается производством и реализацией стеллажей и металлических каркасов. По результатам предварительного планирования был составлен бюджет продаж:

Показатели	Стеллажи	Каркасы	Итого
1	2	3	4
Планируемый объем продаж, ед.	500	1200	1700
Планируемая цена реализации, руб.	1950	900	-
Ожидаемый объем продаж, руб.	975000	1080000	2055000

Кроме того, установлено, что в следующем отчетном периоде планируемые начальные запасы исходных материалов для стеллажей и металлических каркасов будут составлять 30% и 25% соответственно от количества сплава, необходимого для производства. Запасы на конец периода увеличиваются по сравнению с начальными на 10% для стеллажей и на 15% - для каркасов. При этом известно, что для производства одного стеллажа требуется в среднем 14 кг. сплава, а для одного каркаса – 8кг. Планируемая цена за 1кг. исходных материалов составляет 196 руб. для сплава под стеллажи и 275 руб. для сплава под каркасы.

Ожидаемые начальные запасы готовой продукции составляют 10% для стеллажей и 15% для каркасов от планируемого объема продаж. Конечные запасы сокращаются по сравнению с начальными на 2% для стеллажей и на 5%- для каркасов.

Задание 4.

Цех № 1 швейной фабрики «Роса» специализируется на пошиве женских юбок и брюк. По результатам исследований маркетингового отдела определен объем изделий, которые могут быть реализованы в 3 квартале: брюки- 3000 шт.; юбки- 2000 шт., предполагаемая цена – 1000 руб. и 800 руб. соответственно.

Из учетных данных швейной фабрики «Роса» следует, что на конец 2 квартала текущего года на складе готовой продукции находилось 200 брюк и 100 юбок. Для бесперебойной работы розничного магазина, занимающегося реализацией продукции швейной фабрики, планируется оставить запас готовой продукции на конец 3 квартала: 500 брюк и 300 юбок.

На основе имеющихся данных составьте:

- 1) бюджет продаж на 3 квартал текущего года;
- 2) бюджет производства в натуральных единицах на 3 квартал текущего года.

Задание 5.

На основании исходных данных подготовить прогнозный отчет о финансовом состоянии ООО «Тренд» на 31.06.20__ года и прогнозный отчет о финансовых результатах за 2 квартал 20__ года.

Исходные данные

ООО «Тренд» занимается производством и реализацией пластиковых окон. На основании баланса за 1 квартал 20__ года имеются следующие остатки на счетах:

- основные средства – 105 000 руб., начисленная амортизация – 20 000 руб., запасы материалов – 15 000 руб., запасы готовой продукции – 45 000 руб., незавершенное производство – 5 000 руб., денежные средства- 145 000 руб., краткосрочная дебиторская задолженность – 75 000 руб., прочие активы- 9500 руб.;
- уставный капитал – 50 000 руб., нераспределенная прибыль- 85000 руб., краткосрочные кредиты и займы – 150 000 руб., счета, полученные к оплате,-20000 руб., задолженность по налогам и сборам -3600 руб.

Планируемые показатели на 2 квартал 20__ года выглядят следующим образом: закупки материалов – 85 000 руб., использование материалов – 76000руб., затраты на оплату труда-49 000 руб., общепроизводственные расходы-35 000 руб., управленческие расходы- 16 000 руб., себестоимость произведенной продукции – 176 000 руб.

Ожидаемые объемы продаж составят в апреле 190 000 руб., мае – 250000 руб., июне – 195 000 руб. Остатки денежных средств на конец отчетного периода планируется в размере не менее 170 000 руб. остатки по счетам дебиторской задолженности увеличатся на 30% в середине квартала, а по счетам, полученным к оплате, сократятся на 45%. Расходы по заемным средствам будут составлять 5000 руб. ежемесячно. Ожидаемая сумма налоговых платежей за 1 квартал в апреле равна 65 000 руб.

Задание 6.

На основании исходных данных оценить, стоит ли организации принять новый заказ и определить финансовый результат выбранного варианта решения.

Исходные данные:

ООО «Солнце» осуществляет выпуск спецодежды. Для пошива костюмов медперсоналу было закуплено ткани на 45 000 руб., однако она оказалась не пригодной для этого. В то же время организации был предложен заказ на пошив униформы сотрудникам пищевой отрасли, и выяснилось, что для этого может быть использована ткань, купленная ранее для одежды медперсоналу. Однако выручка от реализации униформы будет ниже затрат, понесенных в связи с приобретением ткани, и составит всего 32 000 руб. Кроме того, потребуется понести дополнительные затраты в размере 15 000 руб.

Задание 7.

На основании исходных данных, с помощью графического метода, определите финансовый результат от увеличения объема продаж, проведите анализ влияния на результаты деятельности изменения точки безубыточности, сделать выводы и дать соответствующие рекомендации.

Исходные данные:

ООО «Мастер» в марте производит и реализует 18-листовые тетради. Объем выпуска составляет 20000 шт., а совокупные затраты-60000 шт., в том числе 25% - постоянные затраты. Причем, в планах организации намечено увеличение объема продаж до 30000 шт. Для увеличения объема продаж руководство собирается снизить продажную розничную цену с 4 руб. до 2 руб. 50 коп.

Задание 8.

Производственное предприятие «Стимул» решило инвестировать средства в расширение производства. Для этого необходимо приобрести новое оборудование, которое выпускается на трех различных заводах и имеет разные экономические характеристики, представленные в таблице.

Показатель	Оборудование завода		
	А	В	С
Стоимость единицы оборудования	150 000	176 000	190 000
Прибыль, приносимая одной единицей оборудования в год	15 000	16 000	20 000

Используя метод окупаемости, определите, в оборудование какого завода вы рекомендуете предприятию инвестировать средства.

Задание 9.

На мебельной фабрике поставлена задача увеличить производство спальных гарнитуров с 600 до 800 единиц в год. Для этого необходимы капитальные вложения на сумму 10 000 д.е. Предполагаемый срок эксплуатации вновь приобретаемого оборудования 10 лет. Спальный гарнитур можно продать за 2000 д.е. и изготовить с себестоимостью 1850 д.е. Каковы рентабельность и амортизационное время (окупаемость) инвестиций?

Задание 10.

Руководство департамента сиропов ООО «Винни» рассматривает предложение от клиента на дополнительное изготовление и поставку 10 000 бутылок вишневого сиропа по цене 15 д.е. за 1 бутылку.

Выполнение данного заказа не приведет к увеличению переменных затрат в расчете на 1 бутылку. Однако постоянные затраты возрастут на 10 000 д.е.

Кроме того, величина инвестированного капитала возрастет на 40000 д.е.

Требуется:

Определить, как изменится величина остаточной прибыли ООО, если данный заказ будет принят.

Задание 11.

На основании исходных данных определить более выгодную схему заготовки тары для расфасовки соков.

Исходные данные

ООО «Калина» производит соки. Тару для расфасовки соков организация закупает на стороне по цене 15 руб. за штуку. Однако менеджерами производственного подразделения было разработано предложение о запуске линии для самостоятельного производства упаковочных пакетов. Планируемая потребность в упаковочных пакетах

составляет 15000 шт. Ожидаемые затраты на производство на 1 упаковочный пакет: прямые материальные затраты – 3 руб.; прямые трудовые затраты – 2,7 руб.; прямые накладные затраты – 4 руб.; постоянные затраты – 7,3 руб.

Задание 12.

На основании исходных данных и анализа суммы покрытия определить, есть ли смысл организации изменять свою производственную программу или лучше оставить ее в неизменном виде.

Исходные данные

ООО «Фанат» выпускает 3 вида продукции: мячи футбольные, мячи баскетбольные и мячи теннисные. Максимальная производственная мощность рассчитана на выпуск 10 000 шт. мячей теннисных, 5 000 шт. мячей футбольных. Переменные затраты и цена на единицу продукции в отчетном месяце составляют:

Вид продукции	Переменные затраты на 1 мяч, руб.	Полная себестоимость 1 мяча, руб.	Цена за 1 мяч, руб.
Мячи теннисные	20,09	27,36	25
Мячи футбольные	20,64	31,01	32
Мячи баскетбольные	33,04	45,16	50

Задание 13.

На основании исходных данных определить наиболее выгодный для организации вариант инвестирования.

Исходные данные

Инвестору необходимо разместить 500 000 руб. на депозитный вклад сроком на 1 год. У него есть три предложения банков:

- КБ «Инвестпром» предлагает заключить сделку на условиях выплаты дохода по сложным процентам в размере 8,5% в квартал;
- КБ «Инвестиций и Технологий» предлагает выплачивать доход по сложным процентам в размере 11% 3 раза в год;
- КБ «Степа Банк» готов выплачивать доход по сложным процентам по полугодиям в размере 16%;
- КБ «Ореол» заключает сделку только на условиях выплаты процентов один раз в год в размере 30%.

3.2. Промежуточная аттестация

Типовые вопросы к промежуточной аттестации (экзамен)

1. Понятие и сущность диагностики бизнес-системы.
2. Функции диагностики бизнес-систем.
3. Основные категории диагностики: объект, субъект, предмет, управленческая проблема, управленческая ситуация.
4. Структура процесса диагностики: ретроспекция, постановка диагноза, перспекция.
5. Принципы диагностики бизнес-систем: сравнительная характеристика.
6. Причины проведения диагностики состояния бизнес-систем.
7. Виды информации, используемой для диагностики бизнес-систем: внутренняя и внешняя.
8. Источники информации для диагностики: внутренние и внешние.
9. Методы сбора неформальной информации: интервью, наблюдение, анкетирование.
10. Анализ документов и информации: методы и инструменты.
11. Анализ управленческих решений: подходы и критерии оценки.
12. Мониторинг в диагностике: цели, задачи, организация процесса.

13. Системный подход в диагностике бизнес-систем: сущность и применение.
14. Качественные методы диагностики: виды, особенности, сферы применения.
15. Количественные методы диагностики: виды, особенности, сферы применения.
16. SWOT-анализ как инструмент диагностики: алгоритм проведения, преимущества и ограничения.
17. Факторный анализ в диагностике: назначение, методика проведения, интерпретация результатов.
18. Функционально-стоимостной анализ: этапы проведения и применение для оценки эффективности бизнес-процессов
19. Основы модели пяти сил Портера.
20. Основные этапы процесса бенчмаркинга.
21. Понятие сбалансированной системы показателей (BSC): определение, сущность и применение.
22. Цели и задачи использования матрицы BCG в стратегическом управлении.
23. Понятие матрицы McKinsey: определение, история создания, этапы построения.
24. Цели и задачи использования модели Дюпона в финансовом анализе.
25. Роль модели Дюпона в стратегическом управлении рентабельностью собственного капитала.
26. Модель Альтмана: понятие, назначение, виды.
27. Структура цепочки создания стоимости Портера.
28. Понятие и сущность комплексной диагностики состояния бизнес-системы. Отличие от локальных видов анализа.
29. Этапы комплексной диагностики состояния бизнес-системы.
30. Диагностика бизнес-систем в условиях кризиса: антикризисные меры и инструменты.
31. Цели и задачи финансовой диагностики организации.
32. Источники информации для финансовой диагностики: внутренние и внешние.
33. Принципы построения эффективных организационных структур.
34. Типы и виды организационных структур управления.
35. Этапы диагностики организационных структур управления.
36. Сущность, цели и задачи диагностики персонала.
37. Место диагностики персонала в системе управления человеческими ресурсами. Принципы диагностики персонала.
38. Виды диагностики персонала (первичная, текущая, периодическая, внеплановая), их особенности и назначение.
39. Понятие и сущность диагностики системы продаж: цели, задачи и значение для бизнеса.
40. Диагностика системы продаж в условиях кризиса: антикризисные меры и инструменты.
41. Роль контроллинга в системе управления организацией.
42. Центры финансовой ответственности: понятие, виды, роль в системе контроллинга.
43. Система показателей контроллинга: финансовые и нефинансовые индикаторы.
44. Бюджетирование как инструмент контроллинга: виды бюджетов, этапы разработки
45. Система управленческого учета: связь с контроллингом, основные задачи.
46. Отчетность в системе контроллинга: требования, виды отчетов, периодичность.
47. Понятие антикризисной диагностики: сущность, цели и задачи.
48. Виды кризисов в организации: классификация и характеристика.
49. Цели и задачи ассесмента в системе организационной диагностики.
50. Преимущества и ограничения ассесмента как метода диагностики.

4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания достижения запланированных результатов обучения по дисциплине (модулю)

Текущая аттестация

При оценивании устного опроса и участия в дискуссии на семинаре (практическом занятии) учитываются:

- степень раскрытия содержания материала;
- изложение материала (грамотность речи, точность использования терминологии и символики, логическая последовательность изложения материала);
- знание теории изученных вопросов, сформированность и устойчивость используемых при ответе умений и навыков.

Для оценивания результатов обучения в виде знаний используются такие процедуры и технологии как тестирование и опрос на семинарах (практических занятиях).

Для оценивания результатов обучения в виде умений и владений используются следующие процедуры и технологии:

- практические контрольные задания (далее – ПКЗ), включающих одну или несколько задач (вопросов) в виде краткой формулировки действий (комплекса действий), которые следует выполнить, или описание результата, который нужно получить.

По сложности ПКЗ разделяются на простые и комплексные задания.

Простые ПКЗ предполагают решение в одно или два действия. К ним можно отнести: простые ситуационные задачи с коротким ответом или простым действием; несложные задания по выполнению конкретных действий. Простые задания применяются для оценки умений. Комплексные задания требуют многоходовых решений как в типичной, так и в нестандартной ситуациях. Это задания в открытой форме, требующие поэтапного решения и развернутого ответа, в т.ч. задания на индивидуальное или коллективное выполнение проектов, на выполнение практических действий или лабораторных работ. Комплексные практические задания применяются для оценки владений.

Типы практических контрольных заданий:

- задания на установление правильной последовательности, взаимосвязанности действий, выяснения влияния различных факторов на результаты выполнения задания;
- установление последовательности (описать алгоритм выполнения действия),
- нахождение ошибок в последовательности (определить правильный вариант последовательности действий);
- указать возможное влияние факторов на последствия реализации умения и т.д.
- задания на принятие решения в нестандартной ситуации (ситуации выбора, многоальтернативности решений, проблемной ситуации).

Оценивание обучающегося на текущей аттестации осуществляется в соответствии

с критериями, представленными в п. 2.

Промежуточная аттестация

Форма промежуточной аттестации: экзамен.

При проведении промежуточной аттестации студент должен ответить на вопросы теоретического характера.

При оценивании ответа на вопрос теоретического характера учитывается:

- теоретическое содержание не освоено, знание материала носит фрагментарный характер, наличие грубых ошибок в ответе;
- теоретическое содержание освоено частично, допущено не более двух-трех недочетов;
- теоретическое содержание освоено почти полностью, допущено не более одного-двух недочетов, но обучающийся смог бы их исправить самостоятельно;
- теоретическое содержание освоено полностью, ответ построен по собственному плану.

Основой для определения оценки служит уровень усвоения студентами материала, предусмотренного рабочей программой дисциплины.

Оценивание обучающегося на промежуточной аттестации осуществляется в соответствии с критериями, представленными в п. 2.