



КГЭУ

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«КАЗАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «КГЭУ»)

УТВЕРЖДАЮ

Директор Института цифровых
технологий и экономики

_____ Э.И. Беляев

«30» мая 2023 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.ДЭ.01.01.02 Методология и оптимизация бизнес-анализа

Направление подготовки

38.03.01 Экономика

Направленность(и)
(профиль(и))

Бизнес-аналитика и цифровая экономика

Квалификация

Бакалавр

Программу разработал(и):

Наименование кафедры	Должность, уч.степень, уч.звание	ФИО разработчика
ЭОП	доцент, к.э.н.	Дюдина О.В.

Согласование	Наименование подразделения	Дата	№ протокола	Подпись
Одобрена	ЭОП	25.05.2023	13	_____ Заф. каф., д.т.н., доц. Ахметова И.Г.
Согласована	ЭОП	25.05.2023	13	_____ Заф. каф., д.т.н., доц. Ахметова И.Г.
Согласована	Учебно-методический совет ИЦТЭ	30.05.2023	7	_____ Директор, к.т.н., доц. Беляев Э.И.
Одобрена	Ученый совет ИЦТЭ	30.05.2023	9	_____ Директор, к.т.н., доц. Беляев Э.И.

1. Цель, задачи и планируемые результаты обучения по дисциплине

Целью освоения дисциплины «Методология и оптимизация бизнес-анализа» является получение системы знаний и практических навыков по использованию методов и приемов аналитического обоснования управленческих решений на основании проведения бизнес-анализа информации о деятельности сегментов бизнеса современных предприятий. Назначение курса состоит в том, чтобы дать бакалаврам теоретическую и практическую подготовку в части изучения, использования и оптимизации методов и методик, позволяющих провести бизнес-анализ объекта с целью выработки стратегии и принятия грамотного управленческого решения.

Задачами дисциплины являются:

- поиск информации, сбор и анализ данных, необходимых для проведения бизнес-анализа;
- разработка системы показателей бизнес-анализа на основе принятой методологии;
- оптимизация системы бизнес-анализа под требования конкретной ситуации для решения поставленных бизнес-задач предприятия;
- обработка массивов экономических данных в соответствии с поставленной задачей, анализ, оценка, интерпретация полученных результатов и обоснование выводов;
- подготовка аналитических отчетов по принятым управленческим решениям;
- сбор, обработка и анализ информации о факторах внешней и внутренней среды организации для принятия управленческих решений;
- построение внутренней информационной системы бизнес-анализа организации для сбора информации с целью принятия решений, планирования деятельности и контроля;
- создание и ведение баз данных по различным показателям функционирования организаций;
- оценка эффективности управленческих решений.

Компетенции и индикаторы, формируемые у обучающихся:

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора
ПК-2 Способен выполнять необходимые для составления экономических разделов планов расчеты, формировать, анализировать и обосновывать возможные решения на основе целевых показателей и представлять результаты работы в соответствии с принятыми в организации стандартами	ПК-2.3 Способен определять связи и зависимости между элементами информации бизнес-анализа, проводить оценку эффективности решения с точки зрения выбранных критериев с учетом минимизации рисков
ПК-3 Способен использовать различные информационные технологии цифровой трансформации бизнеса	ПК-3.2 Анализирует финансовую устойчивость деятельности организации, риски и условия на нее влияющие, в том числе с использованием цифровых технологий

2. Место дисциплины в структуре ОП

Предшествующие дисциплины (модули), практики, НИР, др.:

Анализ финансово-хозяйственной деятельности

- Бизнес-планирование
- Основы статистики
- Экономика
- Экономическая стратегия предприятия

Последующие дисциплины (модули), практики, НИР, др.:

- Анализ и моделирование бизнес-процессов
- Основы бизнес-анализа
- Оценка бизнеса
- Производственная практика (преддипломная)
- Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы

3. Структура и содержание дисциплины

3.1. Структура дисциплины

Для очной формы обучения

Вид учебной работы	Всего ЗЕ	Всего часов	Семестр (ы)
			7
ОБЩАЯ ТРУДОЕМКОСТЬ ДИСЦИПЛИНЫ	7	252	252
КОНТАКТНАЯ РАБОТА *	-	99	99
АУДИТОРНАЯ РАБОТА	1,7	60	60
Лекции	0,85	30	30
Практические (семинарские) занятия	0,85	30	30
Лабораторные работы	-	-	-
САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА ОБУЧАЮЩЕГОСЯ	5,3	192	192
Проработка учебного материала	3,3	120	120
Курсовой проект	2	36	36
Курсовая работа	-	-	-
Подготовка к промежуточной аттестации	1	36	36
Промежуточная аттестация:			Э
			КП

Для очно-заочной формы обучения

Вид учебной работы	Всего ЗЕ	Всего часов	Семестр (ы)
			С
ОБЩАЯ ТРУДОЕМКОСТЬ ДИСЦИПЛИНЫ	7	252	252

КОНТАКТНАЯ РАБОТА*	-	107	107
АУДИТОРНАЯ РАБОТА	1,8	64	64
Лекции	0,9	32	32
Практические (семинарские) занятия	0,9	32	32
Лабораторные работы	-	-	-
САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА ОБУЧАЮЩЕГОСЯ	5,2	188	188
Проработка учебного материала	4,47	161	161
Курсовой проект	2	36	36
Курсовая работа	-	-	-
Подготовка к промежуточной аттестации	0,2	9	9
Промежуточная аттестация:			Э
			КП

3.2. Содержание дисциплины, структурированное по разделам и видам занятий

Разделы дисциплины	Всего часов	Распределение трудоемкости по видам учебной работы				Формы и вид контроля	Индексы индикаторов формируемых компетенций
		лекции	лаб. раб.	пр. зан.	сам. раб.		
Раздел 1	48	10	-	10	28	ТК1	ПК-2.3 З, ПК-3.2 З
Раздел 2	48	10	-	10	28	ТК2	ПК-2.3 У, ПК-3.2 У
Раздел 3	48	10	-	10	28	ТК3	ПК-2.3 В, ПК-3.2 В
Курсовой проект	72		-		72	ОМкп	ПК-2.3 З, ПК-2.3 У, ПК-2.3 В, ПК-3.2 З, ПК-3.2 У, ПК-3.2 В
Экзамен	36		-		36	ОМ	ПК-2.3 З, ПК-2.3 У, ПК-2.3 В, ПК-3.2 З, ПК-3.2 У, ПК-3.2 В
ИТОГО	252	30	-	30	192		

3.3. Содержание дисциплины

Раздел 1. Теоретические основы бизнес-анализа.

Тема 1.1. Сущность бизнес-анализа, его предмет, метод и задачи.

Методология бизнес-анализа как характерная для этой научной дисциплины система принципов и подходов к исследованию. Бизнес как общественно-экономическое явление и объект анализа. Причины возникновения бизнес-анализа как сферы практической деятельности, научного направления и учебной дисциплины. Бизнес-анализ как закономерный этап эволюции отечественного экономического анализа в условиях цивилизованных рыночных отношений, ориентации на инновационное и устойчивое развитие.

Тема 1.2. Бизнес-анализ как основа формирования стратегии устойчивого развития коммерческой организации.

Сущность проблем бизнеса и роль бизнес-анализа в их выявлении и

решении при помощи обоснования изменений бизнеса. Бизнес-процессы организации, их характеристики и задачи их анализа. Показатели для анализа бизнес-процессов. Моделирование и реинжиниринг бизнес-процессов. Бизнес-модель компании как объект бизнес-анализа. Типы бизнес-моделей. Содержание комплексной бизнес-модели компании и необходимость ее аналитического обоснования. Показатели для анализа бизнес-моделей. Соотношение бизнес-модели и стратегии компании. Бизнес-модель и обеспечение условий устойчивого развития. Бизнес-модели на основе цифровых платформ. Отображение бизнес-модели в интегрированной отчетности организации.

Тема 1.3 Место и роль бизнес-анализа в системе управления организацией.

Предмет и объекты бизнес-анализа. Отличия «экономического» бизнес-анализа от «информационного» бизнес-анализа («системного»). Задачи бизнес-анализа деятельности коммерческой организации. Метод бизнес-анализа и его характерные особенности. Влияние стейкхолдерского подхода на расширение комплексности экономического анализа. Специфика методики и организации бизнес-анализа в зависимости от характера и масштабов бизнеса.

Раздел 2. Метод и методика бизнес-анализа.

Тема 2.1. Особенности формирования информационной базы бизнес-анализа.

Традиционные источники информации о деятельности организации. Информация о товарных и финансовых рынках. Информация о заинтересованных сторонах компании. Информационное обеспечение выявления и анализа требований различных групп стейкхолдеров коммерческих организаций. Информация о внешних условиях осуществления деятельности компании. Источники информации о бизнес-процессах коммерческой организации и ее бизнес-модели. Информационные системы обеспечения бизнес-анализа на основе современных цифровых технологий и BI (Business Intelligence) решений. Интегрированная отчетность как источник информации о стратегии, бизнес-модели организации, о выполнении требований ее стейкхолдеров в экономической, социальной и экологической сферах. Роль бизнес-анализа в формировании публичной нефинансовой отчетности.

Тема 2.2. Методический инструментарий бизнес-анализа.

Традиционные и экономико-математические методы экономического анализа. Методы инновационно-инвестиционного анализа. Методы маркетингового и конкурентного анализа. Логистический анализ. Бенчмаркинг, прогнозирование и форсайт-анализ. Стратегический анализ.

Специфические приемы и способы, характерные для бизнес-анализа. Использование сбалансированной системы показателей. Моделирование бизнеса и бизнес-процессов. Программные продукты для моделирования и анализа бизнес-процессов (ARIS, Business Process Model and Notation, Business

Process Analysis Suite, Business Studio, Fox Manage и др.).

Эвристические методы качественного анализа. Экспертные методы и методы активизации творческого мышления. Six Thinking Hats. Морфологический метод и теория решения изобретательских задач (ТРИЗ). Вербальный анализ. Методический подход Agile.

Раздел 3. Роль бизнес-анализа в обеспечении инновационного и устойчивого развития.

Тема 3.1. Анализ в системе стратегического и текущего управления.

Анализ требований заинтересованных сторон и бизнес-возможностей организации для определения путей инновационного развития и инициации конкретных проектов. Цели и принципы механизма устойчивого развития хозяйствующих субъектов на основе анализа экономических, социальных и экологических потребностей заинтересованных сторон. Система показателей и критерии оценки эффективности деятельности в области устойчивого развития хозяйствующих субъектов для целей ее мониторинга и анализа. Анализ факторов, влияющих на устойчивое развитие хозяйствующих субъектов. Роль бизнес-анализа в формировании и раскрытии в интегрированной отчетности информации о стратегии, бизнес-модели и деятельности хозяйствующих субъектов в области устойчивого развития.

Тема 3.2. Анализ производственного потенциала.

Проблемы формулирования понятия и структуры производственного потенциала. Формирование системы показателей для анализа производственного потенциала. Факторы роста эффективности использования производственного потенциала. Анализ технико-организационного уровня производства. Методы оценки экономической эффективности мероприятий по повышению производственного потенциала. Комплексный анализ эффективности использования производственного потенциала организации.

Тема 3.3. Прогнозирование финансового состояния предприятия.

Методические приемы анализа и прогнозирования финансового состояния, финансовой устойчивости и платежеспособности предприятия. Анализ чувствительности финансовых показателей к изменению производственных ситуаций. Использование принципов и методов бизнес-анализа для оценки эффективности завершенных инвестиционных программ и инновационных проектов.

3.4. Тематический план практических занятий

1. Прагматическая концепция бизнеса и теория стейкхолдеров как методологическая база бизнес-анализа. Предмет и объекты бизнес-анализа.
2. Бизнес-анализ как закономерный этап эволюции отечественного экономического анализа.
3. Классификация стейкхолдеров и изучение их требований.

4. Бизнес-процессы, бизнес-модели и стратегия бизнеса.
5. Задачи и метод бизнес-анализа.
6. Традиционные источники информации. Информация о заинтересованных сторонах бизнеса и их требованиях.
7. Современные системы информационного обеспечения бизнес-анализа.
8. Традиционные и экономико-математические методы.
9. Функционально-стоимостной и экспертно-эвристические методы.
10. Прогнозирование и форсайт-анализ.
11. Стратегический и конкурентный анализ.
12. Специальные приемы бизнес-анализа.
13. Выявление проблем бизнеса и обоснование путей их решения при помощи инноваций.
14. Обеспечение устойчивого развития на базе анализа и сбалансированного выполнения требований заинтересованных сторон.
15. Формирование и анализ интегрированной отчетности.

3.5. Тематический план лабораторных работ

Данный вид работы не предусмотрен учебным планом.

3.6. Курсовой проект /курсовая работа

Тематика курсовых проектов:

1. Выявление заинтересованных сторон организации и мониторинг изменений их состава.
2. Анализ и классификация круга заинтересованных сторон организации для установления приоритетности учета их требований.
3. Обоснование типов взаимоотношений коммерческой организации с различными группами ее заинтересованных сторон.
4. Организация системы взаимоотношений коммерческой организации с различными группами ее заинтересованных сторон.
5. Разработка рекомендаций по выявлению, согласованию, документированию и фиксации требований заинтересованных сторон организации.
6. Разработка рекомендаций по преобразованию требований заинтересованных сторон в конкретные показатели и их сопоставлению с фактическими параметрами деятельности организации.
7. Разработка рекомендаций по анализу бизнес-возможностей организации, их сопоставлению с фактическими параметрами деятельности этой организации и требованиями ее заинтересованных сторон.
8. Выявление и анализ бизнес-проблем организации.
9. Разработка системы постоянного выявления бизнес-проблем организации и обоснования их решений при помощи изменений ее бизнеса.
10. Разработка рекомендаций по обоснованию, верификации и валидации требований к решениям выявляемых бизнес-проблем организации.

11. Разработка рекомендаций по использованию в бизнес-анализе современных информационно-цифровых технологий.

12. Разработка рекомендаций по формированию информационной базы бизнес-анализа на основе возможностей управленческого учета.

13. Разработка рекомендаций по использованию в бизнес-анализе методологии Big Data.

14. Использование экономико-математических методов для обоснования возможностей сбалансированного выполнения требований заинтересованных сторон организации.

15. Разработка рекомендаций по аналитическому обеспечению инновационной деятельности организации.

16. Разработка рекомендаций по аналитическому обеспечению создания условий устойчивого развития организации.

17. Использование бизнес-анализа для формирования интегрированной отчетности организации.

18. Анализ и реинжиниринг бизнес-процессов коммерческой организации.

19. Анализ и оценка эффективности бизнес-модели коммерческой организации.

20. Оценка влияния бизнес-модели организации на реализацию ее стратегии.

21. Обоснование построения бизнес-модели организации на основе цифровой платформы.

22. Разработка рекомендаций по использованию в бизнес-анализе принципов функционально-стоимостного анализа.

23. Разработка рекомендаций по организации и управлению бизнес-анализом в экономическом субъекте.

24. Распределение функций бизнес-анализа между функциональными и линейными подразделениями коммерческой организации.

25. Использование принципов бизнес-анализа при построении сбалансированной системы показателей коммерческой организации.

26. Использование форсайт-анализа для обоснования стратегии изменений в коммерческой организации.

27. Использование принципов теории ограничений для обоснования направлений управления изменениями в организации.

28. Использование принципов Agile в бизнес-анализе.

29. Использование возможностей Business Intelligence в организации бизнес-анализа.

30. Разработка предложений по оптимизации бизнес-анализа коммерческой организации.

4. Оценивание результатов обучения

Оценивание результатов обучения по дисциплине осуществляется в рамках текущего контроля и промежуточной аттестации, проводимых по балльно-рейтинговой системе (БРС).

Шкала оценки результатов обучения по дисциплине:

Код компетенции	Код индикатора компетенции	Запланированные результаты обучения по дисциплине	Уровень сформированности индикатора компетенции			
			Высокий	Средний	Ниже среднего	Низкий
			от 85 до 100	от 70 до 84	от 55 до 69	от 0 до 54
			Шкала оценивания			
			отлично	хорошо	удовлетворительно	неудовлетворительно
			зачтено		не зачтено	
ПК-2 Способен выполнять необходимые для составления экономических разделов планов, расчеты, формировать, анализировать и обосновывать возможные решения на основе целевых показателей и представлять результаты работы в соответствии с	ПК-2.3 Способен определять связи и зависимости между элементами информации бизнес-анализа, проводить оценку эффективности решения с точки зрения выбранных критериев с учетом минимизации и рисков	знать:				
		- аналитические методы установления причинно-следственных связей между экономическим и показателями, выявления рисков и факторов, определяющих тенденции изменения деятельности хозяйствующего субъекта (З ₁)	Знает аналитические методы установления причинно-следственных связей между экономическими показателями, выявления рисков и факторов, определяющих тенденции и изменения деятельности хозяйствующего субъекта, не допускает ошибок	Знает аналитические методы установления причинно-следственных связей между экономическими показателями, выявления рисков и факторов, определяющих тенденции хозяйствующего субъекта, может допускать несколько негрубых ошибок	Плохо знает аналитические методы установления причинно-следственных связей между экономическими показателями, выявления рисков и факторов, определяющих тенденции хозяйствующего субъекта, допускает много негрубых ошибок	Не знает аналитические методы установления причинно-следственных связей между экономическими показателями, выявления рисков и факторов, определяющих тенденции изменения деятельности хозяйствующего субъекта, уровень знаний ниже минимальных требований
		уметь:				
	- систематизировать экономическую информацию и строить модели	Демонстрирует умение систематизировать экономическую	Демонстрирует умение систематизировать экономическую	В целом демонстрирует умение систематизировать экономическую	Не сформировано умение систематизировать экономическую	

приняты в организации стандартами	взаимосвязи экономических показателей, определяющие достижение стратегических и тактических задач бизнеса с точки зрения выбранных критериев (Y_1)	информацию и строить модели взаимосвязи и экономических показателей, определяющие достижение стратегических и тактических задач бизнеса с точки зрения выбранных критериев, не допускает ошибок	информацию и строить модели взаимосвязи экономических показателей, определяющие достижение стратегических и тактических задач бизнеса с точки зрения выбранных критериев, может допускать несколько негрубых ошибок	кую информацию и строить модели взаимосвязи экономических показателей, определяющие достижение стратегических и тактических задач бизнеса с точки зрения выбранных критериев, допускает много негрубых ошибок	скую информацию и строить модели взаимосвязи экономических показателей, определяющие достижение стратегических и тактических задач бизнеса с точки зрения выбранных критериев, допускает грубые ошибки
	владеть:				
- Навыками применения и оптимизации методических подходов к оценке и интерпретации взаимосвязей внутри групп экономических показателей бизнес-анализа, ориентированных на достижение бизнес-задач, и направленных на оценку эффективности принятых решений с учетом минимизации рисков (B_1)	Свободно владеет навыками применения и оптимизации методических подходов к оценке и интерпретации взаимосвязей внутри групп экономических показателей бизнес-анализа, ориентированных на достижение бизнес-задач, и направленных	Владеет навыками применения и оптимизации методических подходов к оценке и интерпретации взаимосвязей внутри групп экономических показателей бизнес-анализа, ориентированных на достижение бизнес-задач, и направленных	Демонстрирует владение навыками применения и оптимизации методических подходов к оценке и интерпретации взаимосвязей внутри групп экономических показателей бизнес-анализа, ориентированных на достижение бизнес-задач, и направленных	Не владеет навыками применения и оптимизации методических подходов к оценке и интерпретации взаимосвязей внутри групп экономических показателей бизнес-анализа, ориентированных на достижение бизнес-задач, и направленных	

			ых на оценку эффективн ости принятых решений с учетом минимизац ии рисков, без ошибок	эффективн ости принятых решений с учетом минимизац ии рисков, допускает ряд ошибок	ых на оценку эффективн ости принятых решений с учетом минимизац ии рисков, допускает много мелких ошибок	оценку эффективн ости принятых решений с учетом минимизац ии рисков, допускает грубые ошибки
ПК-3 Способ ен исполь зовать различ ные инфор мацион ные технол огии цифров ой трансф ормаци и бизнес а	ПК-3.2 Анализирует финансовую устойчивост ь деятельност и организации , риски и условия на нее влияющие, в том числе с использован ием цифровых технологий	знать:				
		- методы систематизаци и и аналитической обработки экономической информации, характеризующ ей финансовую устойчивость деятельности хозяйствующег о субъекта, и определения особенностей их использования и возможных рисков на разных этапах бизнеса- анализа (3 ₁)	Знает методы системати зации и аналитичес кой обработк и экономич еской информац ии, характери зующей финансов ую устойчив ость деятельно сти хозяйству ющего субъекта, и определен ия особеннос тей их использов ания и возможны х рисков на разных этапах бизнеса- анализа, не допускает ошибок	Знает методы систематиз ации и аналитичес кой обработки экономиче ской информац и, характериз ующей финансову ю устойчивос ть деятельнос ти хозяйству ющего субъекта, и определен ия особенност ей их использова ния и возможны х рисков на разных этапах бизнеса- анализа, может допускать несколько негрубых ошибок	Плохо знает методы систематиз ации и аналитичес кой обработки экономиче ской информац и, характериз ующей финансову ю устойчивос ть деятельнос ти хозяйству ющего субъекта, и определен ия особенност ей их использова ния и возможны х рисков на разных этапах бизнеса- анализа, допускает много негрубых ошибок	Не знает методы системати зации и аналитичес кой обработки экономиче ской информац ии, характери зующей финансову ю устойчиво сть деятельно сти хозяйству ющего субъекта, и определен ия особеннос тей их использов ания и возможны х рисков на разных этапах бизнеса- анализа, уровень знаний ниже минимальн ых

				требований
уметь:				
применять и оптимизировать аналитические методики расчета экономических показателей для оценки тенденций изменения финансовой устойчивости деятельности хозяйствующего субъекта на разных этапах анализа с учетом бизнес-задач (У ₁)	Демонстрирует умение применять и оптимизировать аналитические методики расчета экономических показателей для оценки тенденций изменения финансовой устойчивости деятельности хозяйствующего субъекта на разных этапах анализа с учетом бизнес-задач, не допускает ошибок	Демонстрирует умение применять и оптимизировать аналитические методики расчета экономических показателей для оценки тенденций изменения финансовой устойчивости деятельности хозяйствующего субъекта на разных этапах анализа с учетом бизнес-задач, может допускать несколько негрубых ошибок	В целом демонстрирует умение применять и оптимизировать аналитические методики расчета экономических показателей для оценки тенденций изменения финансовой устойчивости деятельности хозяйствующего субъекта на разных этапах анализа с учетом бизнес-задач, допускает много негрубых ошибок	Не сформировано умение применять и оптимизировать аналитические методики расчета экономических показателей для оценки тенденций изменения финансовой устойчивости деятельности хозяйствующего субъекта на разных этапах анализа с учетом бизнес-задач, допускает грубые ошибки
владеть:				
- Навыками оценки и интерпретации взаимосвязи групп экономических показателей, ориентированных на решение поставленных бизнес-задач, в том числе с использованием цифровых технологий.	Свободно владеет навыками оценки и интерпретации взаимосвязи групп экономических показателей, ориентированных на решение	Свободно владеет навыками оценки и интерпретации взаимосвязи групп экономических показателей, ориентированных на решение поставленн	Демонстрирует владение навыками оценки и интерпретации взаимосвязи групп экономических показателей, ориентированных на решение	Не владеет навыками оценки и интерпретации взаимосвязи групп экономических показателей, ориентированных на решение поставленн

		(В ₁)	поставленн ых бизнес- задач, в том числе с использова нием цифровых технологий , без ошибок	ых бизнес- задач, в том числе с использова нием цифровых технологий , допускает ряд ошибок	поставленн ых бизнес- задач, в том числе с использова нием цифровых технологий , допускает много мелких ошибок	ых бизнес- задач, в том числе с использова нием цифровых технологи й, допускает грубые ошибки
--	--	-------------------	--	--	---	--

Оценочные материалы для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации приведены в Приложении к рабочей программе дисциплины.

Полный комплект заданий и материалов, необходимых для оценивания результатов обучения по дисциплине, хранится на кафедре разработчика.

5. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

5.1. Учебно-методическое обеспечение

5.1.1. Основная литература

1. Анализ сегментов бизнеса : учебник / О. Ю. Гавель, О. В. Ефимова, И. В. Зенкина [и др.] ; под ред. В. И. Бариленко. — Москва : КноРус, 2023. — 389 с. — ISBN 978-5-406-10912-0. — URL: <https://book.ru/book/947363> (дата обращения: 13.06.2023). — Текст : электронный.

2. Харчикова, Н. В., Бизнес-анализ планово-прогнозных динамических показателей субъектов хозяйственной деятельности : учебное пособие / Н. В. Харчикова, ; под общ. ред. В. Н. Круглова. — Москва : Русайнс, 2023. — 179 с. — ISBN 978-5-466-02818-8. — URL: <https://book.ru/book/949378>. — Текст : электронный.

3. Давыденко, И. Г., Экономический анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учебное пособие / И. Г. Давыденко, В. А. Алешин, А. И. Зотова. — Москва : КноРус, 2023. — 374 с. — ISBN 978-5-406-10853-6. — URL: <https://book.ru/book/946963>. — Текст : электронный.

4. Бариленко, В. И., Методология бизнес-анализа : учебное пособие / В. И. Бариленко. — Москва : КноРус, 2022. — 217 с. — ISBN 978-5-406-08939-2. — URL: <https://book.ru/book/942996>. — Текст : электронный.

5.1.2.Дополнительная литература

1. Основы бизнес-анализа : учебное пособие / О. В. Ефимова, В. В. Бердников, Р. П. Булыга [и др.] ; под ред. В. И. Бариленко. — Москва : КноРус, 2022. — 270 с. — ISBN 978-5-406-09277-4. — URL: <https://book.ru/book/943026>. — Текст : электронный.

2. Иззука, Т. Б., Особенности анализа в сегментах бизнеса. Практикум : учебное пособие / Т. Б. Иззука, Ч. В. Керимова, С. Н. Миловидова. — Москва :

5.2. Информационное обеспечение

5.2.1. Электронные и интернет-ресурсы

1. Электронно-библиотечная система «Лань» <https://e.lanbook.com/>
2. Электронно-библиотечная система «ibooks.ru» <https://ibooks.ru/>
3. Электронно-библиотечная система «book.ru» <https://www.book.ru/>
4. Энциклопедии, словари, справочники <http://www.rubricon.com>
5. Портал "Открытое образование" <http://npoed.ru>

5.2.2. Профессиональные базы данных / Информационно-справочные системы

1. Официальный интернет-портал правовой информации <http://pravo.gov.ru>
2. Справочно-правовая система по законодательству РФ <http://garant.ru>
3. Научная электронная библиотека <http://elibrary.ru>
4. Российская государственная библиотека <http://www.rsl.ru>
5. Справочная правовая система «Консультант Плюс» <http://consultant.ru>

5.2.3. Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение дисциплины

№ п/п	Наименование программного обеспечения	Описание	Реквизиты подтверждающих документов
1	LMS Moodle	Современное программное обеспечение	Свободная лицензия Неискл. право. Бессрочно
2	Операционная система Windows 7 Профессиональная	Лицензионное	ЗАО "СофтЛайнТрейд" №2011.25486 от 28.11.2011 Неискл. право. Бессрочно
3	Браузер Chrome	свободная лицензия	Неискл. право. Бессрочно
4	Office Professional Plus 2007 Windows32 Russian DiskKit MVL CD	Пакет программных продуктов содержащий в себе необходимые офисные программы	ЗАО "СофтЛайнТрейд" №225/10 от 28.01.2010 Неискл. право. Бессрочно
5	Браузер Firefox	Свободная лицензия	Неискл. право. Бессрочно
6	OpenOffice. Пакет офисных приложений	Свободная лицензия	Неискл. право. Бессрочно

6. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Наименование вида учебной работы	Наименование учебной аудитории, специализированной лаборатории	Перечень необходимого оборудования и технических средств обучения
Лекции	Учебная аудитория для	Специализированная учебная мебель,

	проведения занятий лекционного типа	технические средства обучения, служащие для представления учебной информации большой аудитории (мультимедийный проектор, компьютер (ноутбук), экран), демонстрационное оборудование, учебно-наглядные пособия
Практические занятия	Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации	Специализированная учебная мебель, технические средства обучения (мультимедийный проектор, компьютер (ноутбук), экран) и др.
	Компьютерный класс с выходом в Интернет Д-325, Д-314	Специализированная учебная мебель, технические средства обучения (мультимедийный проектор, компьютер (ноутбук), экран), лицензионное программное обеспечение
Самостоятельная работа	Компьютерный класс с выходом в Интернет В-600а	Специализированная учебная мебель на 30 посадочных мест, 30 компьютеров, технические средства обучения (мультимедийный проектор, компьютер (ноутбук), экран), видеокамеры, программное обеспечение
	Читальный зал библиотеки	Специализированная мебель, компьютерная техника с возможностью выхода в Интернет и обеспечением доступа в ЭИОС, экран, мультимедийный проектор, программное обеспечение
	Учебная аудитория для выполнения курсового проекта Д-325, Д-314 (указывается при наличии КР/КП и такой аудитории)	Специализированная мебель, компьютерная техника с возможностью выхода в Интернет и обеспечением доступа в ЭИОС, программное обеспечение

7. Особенности организации образовательной деятельности для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов

Лица с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ) и инвалиды имеют возможность беспрепятственно перемещаться из одного учебно-лабораторного корпуса в другой, подняться на все этажи учебно-лабораторных корпусов, заниматься в учебных и иных помещениях с учетом особенностей психофизического развития и состояния здоровья.

Для обучения лиц с ОВЗ и инвалидов, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата, обеспечены условия беспрепятственного доступа во все учебные помещения. Информация о специальных условиях, созданных для обучающихся с ОВЗ и инвалидов, размещена на сайте университета [www//kgeu.ru](http://www/kgeu.ru). Имеется возможность оказания технической помощи ассистентом,

а также услуг сурдопереводчиков и тифлосурдопереводчиков.

Для адаптации к восприятию лицами с ОВЗ и инвалидами с нарушенным слухом справочного, учебного материала по дисциплине обеспечиваются следующие условия:

- для лучшей ориентации в аудитории, применяются сигналы оповещения о начале и конце занятия (слово «звонок» пишется на доске);
- внимание слабослышащего обучающегося привлекается педагогом жестом (на плечо кладется рука, осуществляется нерезкое похлопывание);
- разговаривая с обучающимся, педагогический работник смотрит на него, говорит ясно, короткими предложениями, обеспечивая возможность чтения по губам.

Компенсация затруднений речевого и интеллектуального развития слабослышащих обучающихся проводится путем:

- использования схем, диаграмм, рисунков, компьютерных презентаций с гиперссылками, комментирующими отдельные компоненты изображения;
- регулярного применения упражнений на графическое выделение существенных признаков предметов и явлений;
- обеспечения возможности для обучающегося получить адресную консультацию по электронной почте по мере необходимости.

Для адаптации к восприятию лицами с ОВЗ и инвалидами с нарушениями зрения справочного, учебного, просветительского материала, предусмотренного образовательной программой по выбранному направлению подготовки, обеспечиваются следующие условия:

- ведется адаптация официального сайта в сети Интернет с учетом особых потребностей инвалидов по зрению, обеспечивается наличие крупношрифтовой справочной информации о расписании учебных занятий;
- педагогический работник, его собеседник (при необходимости), присутствующие на занятии, представляются обучающимся, при этом каждый раз называется тот, к кому педагогический работник обращается;
- действия, жесты, перемещения педагогического работника коротко и ясно комментируются;
- печатная информация предоставляется крупным шрифтом (от 18 пунктов), тотально озвучивается;
- обеспечивается необходимый уровень освещенности помещений;
- предоставляется возможность использовать компьютеры во время занятий и право записи объяснений на диктофон (по желанию обучающихся).

Форма проведения текущей и промежуточной аттестации для обучающихся с ОВЗ и инвалидов определяется педагогическим работником в соответствии с учебным планом. При необходимости обучающемуся с ОВЗ, инвалиду с учетом их индивидуальных психофизических особенностей дается возможность пройти промежуточную аттестацию устно, письменно на бумаге, письменно на компьютере, в форме тестирования и т.п., либо предоставляется дополнительное время для подготовки ответа.

8. Методические рекомендации для преподавателей по организации

воспитательной работы с обучающимися.

Методическое обеспечение процесса воспитания обучающихся выступает одним из определяющих факторов высокого качества образования. Преподаватель вуза, демонстрируя высокий профессионализм, эрудицию, четкую гражданскую позицию, самодисциплину, творческий подход в решении профессиональных задач, в ходе образовательного процесса способствует формированию гармоничной личности.

При реализации дисциплины преподаватель может использовать следующие методы воспитательной работы:

- методы формирования сознания личности (беседа, диспут, внушение, инструктаж, контроль, объяснение, пример, самоконтроль, рассказ, совет, убеждение и др.);

- методы организации деятельности и формирования опыта поведения (задание, общественное мнение, педагогическое требование, поручение, приучение, создание воспитывающих ситуаций, тренинг, упражнение, и др.);

- методы мотивации деятельности и поведения (одобрение, поощрение социальной активности, порицание, создание ситуаций успеха, создание ситуаций для эмоционально-нравственных переживаний, соревнование и др.)

При реализации дисциплины преподаватель должен учитывать следующие направления воспитательной деятельности:

Гражданское и патриотическое воспитание:

- формирование у обучающихся целостного мировоззрения, российской идентичности, уважения к своей семье, обществу, государству, принятым в семье и обществе духовно-нравственным и социокультурным ценностям, к национальному, культурному и историческому наследию, формирование стремления к его сохранению и развитию;

- формирование у обучающихся активной гражданской позиции, основанной на традиционных культурных, духовных и нравственных ценностях российского общества, для повышения способности ответственно реализовывать свои конституционные права и обязанности;

- развитие правовой и политической культуры обучающихся, расширение конструктивного участия в принятии решений, затрагивающих их права и интересы, в том числе в различных формах самоорганизации, самоуправления, общественно-значимой деятельности;

- формирование мотивов, нравственных и смысловых установок личности, позволяющих противостоять экстремизму, ксенофобии, дискриминации по социальным, религиозным, расовым, национальным признакам, межэтнической и межконфессиональной нетерпимости, другим негативным социальным явлениям.

Духовно-нравственное воспитание:

- воспитание чувства достоинства, чести и честности, совестливости, уважения к родителям, учителям, людям старшего поколения;

- формирование принципов коллективизма и солидарности, духа милосердия и сострадания, привычки заботиться о людях, находящихся в

трудной жизненной ситуации;

- формирование солидарности и чувства социальной ответственности по отношению к людям с ограниченными возможностями здоровья, преодоление психологических барьеров по отношению к людям с ограниченными возможностями;

- формирование эмоционально насыщенного и духовно возвышенного отношения к миру, способности и умения передавать другим свой эстетический опыт.

Культурно-просветительское воспитание:

- формирование эстетической картины мира;

- формирование уважения к культурным ценностям родного города, края, страны;

- повышение познавательной активности обучающихся.

Научно-образовательное воспитание:

- формирование у обучающихся научного мировоззрения;

- формирование умения получать знания;

- формирование навыков анализа и синтеза информации, в том числе в профессиональной области.

Вносимые изменения и утверждения на новый учебный год

№ П/П	№ раздела внесения изменений	Дата внесения изменений	Содержание изменений	«Согласовано» Зав. каф. реализующей дисциплину	«Согласовано» председатель УМК института (факультета), в состав которого входит выпускающая
1	2	3	4	5	6
1					
2					
3					

*Приложение к рабочей
программе дисциплины*



КГЭУ

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«КАЗАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «КГЭУ»)**

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ
по дисциплине**

Методология и оптимизация бизнес-анализа

(Наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

Направление подготовки

38.03.01 Экономика

(Код и наименование направления подготовки)

Квалификация

Бакалавр

(Бакалавр / Магистр)

г. Казань, 2023

			Шкала оценивания			
			отлично	хорошо	удовлетворительно	неудовлетворительно
			зачтено			не зачтено
ПК-2 Способен выполнять необходимые для составления экономических разделов планов расчеты, формировать, анализировать и обосновывать возможные решения на основе целевых показателей и представлять результаты работы в соответствии с принятыми в организации стандартами	ПК-2.3 Способен определять связи и зависимости между элементами информации бизнес-анализа, проводить оценку эффективности решения с точки зрения выбранных критериев с учетом минимизации и рисков	знать:				
		- аналитические методы установления причинно-следственных связей между экономическим и показателями, выявления рисков и факторов, определяющих тенденции изменения деятельности хозяйствующего субъекта (3)	Знает аналитические методы установления причинно-следственных связей между экономическими показателями, выявления рисков и факторов, определяющих тенденции и изменения деятельности хозяйствующего субъекта, не допускает ошибок	Знает аналитические методы установления причинно-следственных связей между экономическими показателями, выявления рисков и факторов, определяющих тенденции изменения деятельности хозяйствующего субъекта, может допускать несколько негрубых ошибок	Плохо знает аналитические методы установления причинно-следственных связей между экономическими показателями, выявления рисков и факторов, определяющих тенденции изменения деятельности хозяйствующего субъекта, допускает много негрубых ошибок	Не знает аналитические методы установления причинно-следственных связей между экономическими показателями, выявления рисков и факторов, определяющих тенденции изменения деятельности хозяйствующего субъекта, уровень знаний ниже минимальных требований
		уметь:				
		- систематизировать экономическую информацию и строить модели взаимосвязи экономических показателей, определяющие достижение стратегических и тактических	Демонстрирует умение систематизировать экономическую информацию и строить модели взаимосвязи экономических	Демонстрирует умение систематизировать экономическую информацию и строить модели взаимосвязи экономических показателей	В целом демонстрирует умение систематизировать экономическую информацию и строить модели взаимосвязи экономических	Не сформировано умение систематизировать экономическую информацию и строить модели взаимосвязи

		задач бизнеса с точки зрения выбранных критериев (У ₁)	показателе й, определяю щие достижение стратегичес ких и тактически х задач бизнеса с точки зрения выбранных критериев, может допускать несколько негрубых ошибок	й, определяю щие достижение стратегичес ких и тактически х задач бизнеса с точки зрения выбранных критериев, может допускать несколько негрубых ошибок	ких показателе й, определяю щие достижение стратегичес ких и тактически х задач бизнеса с точки зрения выбранных критериев, допускает много негрубых ошибок	экономиче ских показателе й, определяю щие достижение стратегиче ских и тактически х задач бизнеса с точки зрения выбранных критериев, допускает грубые ошибки
владеть:						
		- Навыками применения и оптимизации методических подходов к оценке и интерпретации взаимосвязей внутри групп экономических показателей бизнес-анализа, ориентированн ых на достижение бизнес-задач, и направленных на оценку эффективности принятых решений с учетом минимизации рисков (В ₁)	Свободно владеет навыками примени я и оптимизаци и методическ их подходов к оценке и интерпрета ции взаимосвяз ей внутри групп экономичес ких показателе й бизнес-анализа, ориентиров анных на достижение бизнес-задач, и направленн ых на оценку эффективн ости принятых решений с учетом	Владеет навыками примени я и оптимизаци и методическ их подходов к оценке и интерпрета ции взаимосвяз ей внутри групп экономичес ких показателе й бизнес-анализа, ориентиров анных на достижение бизнес-задач, и направленн ых на оценку эффективн ости принятых решений с учетом минимизац ии рисков, допускает	Демонстрир ует владение навыками примени я и оптимизаци и методическ их подходов к оценке и интерпрета ции взаимосвяз ей внутри групп экономичес ких показателе й бизнес-анализа, ориентиров анных на достижение бизнес-задач, и направленн ых на оценку эффективн ости принятых решений с учетом минимизац	Не владеет навыками примени я и оптимизаци и методичес ких подходов к оценке и интерпрета ции взаимосвяз ей внутри групп экономиче ских показателе й бизнес-анализа, ориентиро ванных на достижение бизнес-задач, и направлен ных на оценку эффективн ости принятых решений с учетом минимизац

			минимизации рисков, без ошибок	ряд ошибок	и рисков, допускает много мелких ошибок	и рисков, допускает грубые ошибки
ПК-3 Способен использовать различные информационные технологии цифровой трансформации и бизнеса	ПК-3.2 Анализирует финансовую устойчивость деятельности и организации, риски и условия на нее влияющие, в том числе с использованием цифровых технологий	знать:				
		- методы систематизации и аналитической обработки экономической информации, характеризующей финансовую устойчивость деятельности хозяйствующего субъекта, и определения особенностей их использования и возможных рисков на разных этапах бизнес-анализа (3 ₁)	Знает методы систематизации и аналитической обработки экономической информации, характеризующей финансовую устойчивость деятельности хозяйствующего субъекта, и определения особенностей их использования и возможных рисков на разных этапах бизнес-анализа, не допускает ошибок	Знает методы систематизации и аналитической обработки экономической информации, характеризующей финансовую устойчивость деятельности хозяйствующего субъекта, и определения особенностей их использования и возможных рисков на разных этапах бизнес-анализа, может допускать несколько негрубых ошибок	Плохо знает методы систематизации и аналитической обработки экономической информации, характеризующей финансовую устойчивость деятельности хозяйствующего субъекта, и определения особенностей их использования и возможных рисков на разных этапах бизнес-анализа, допускает много негрубых ошибок	Не знает методы систематизации и аналитической обработки экономической информации, характеризующей финансовую устойчивость деятельности хозяйствующего субъекта, и определения особенностей их использования и возможных рисков на разных этапах бизнес-анализа, уровень знаний ниже минимальных требований
		уметь:				
		применять и оптимизировать аналитические методики расчета экономических показателей для	Демонстрирует умение применять и оптимизировать	Демонстрирует умение применять и оптимизировать	В целом демонстрирует умение применять и оптимизировать	Не сформировано умение применять и оптимизировать

		оценки тенденций изменения финансовой устойчивости деятельности хозяйствующего субъекта на разных этапах анализа с учетом бизнес-задач (Y_1)	аналитические методики расчета экономических показателей для оценки тенденций изменения финансовой устойчивости деятельности хозяйствующего субъекта на разных этапах анализа с учетом бизнес-задач, не допускает ошибок	аналитические методики расчета экономических показателей для оценки тенденций изменения финансовой устойчивости деятельности хозяйствующего субъекта на разных этапах анализа с учетом бизнес-задач, может допускать несколько негрубых ошибок	овать аналитические методики расчета экономических показателей для оценки тенденций изменения финансовой устойчивости деятельности хозяйствующего субъекта на разных этапах анализа с учетом бизнес-задач, допускает много негрубых ошибок	овать аналитические методики расчета экономических показателей для оценки тенденций изменения финансовой устойчивости деятельности хозяйствующего субъекта на разных этапах анализа с учетом бизнес-задач, допускает грубые ошибки
владеть:						
		- Навыками оценки и интерпретации взаимосвязи групп экономических показателей, ориентированных на решение поставленных бизнес-задач, в том числе с использованием цифровых технологий. (B_1)	Свободно владеет навыками оценки и интерпретации взаимосвязи групп экономических показателей, ориентированных на решение поставленных бизнес-задач, в том числе с использованием цифровых технологий	Свободно владеет навыками оценки и интерпретации взаимосвязи групп экономических показателей, ориентированных на решение поставленных бизнес-задач, в том числе с использованием цифровых технологий, допускает	Демонстрирует владение навыками оценки и интерпретации взаимосвязи групп экономических показателей, ориентированных на решение поставленных бизнес-задач, в том числе с использованием цифровых технологий	Не владеет навыками оценки и интерпретации взаимосвязи групп экономических показателей, ориентированных на решение поставленных бизнес-задач, в том числе с использованием цифровых технологий

			, без ряд ошибок	, допускает много мелких ошибок	й, допускает грубые ошибки
--	--	--	------------------	---------------------------------	----------------------------

Оценка **«отлично»** выставляется, если студент полно излагает материал (отвечает на вопросы) и дает правильное определение основных понятий; за демонстрацию студентом учебного материала по теме практической работы, определение взаимосвязи между показателями задачи, за правильный алгоритм решения; за соответствие содержания доклада, освещаемому вопросу, полноту раскрываемой в докладе темы, подачу информации в презентации, правильные, аргументированные ответы на вопросы по докладу; ответы на экзаменационные вопросы билета.

Оценка **«хорошо»** выставляется, если студент хорошо излагает материал (отвечает на вопросы), дает правильное определение понятий, но в ответах есть неточности; за демонстрацию студентом учебного материала по теме практической работы, допуская незначительные неточности при решении задач при правильном выборе алгоритма решения; за соответствие содержания доклада, освещаемому вопросу, полноту раскрываемой в докладе темы, подачу информации в презентации, при ответе на вопросы по докладу допустил неточности, не имеющие принципиального значения; на ответы на экзаменационные вопросы билета были также допущены неточности.

Оценка **«удовлетворительно»** выставляется, если студент излагает материал (отвечает на вопросы) неполно и допускает неточности в определении понятий; если студент затрудняется с правильной оценкой предложенной задачи, даёт неполный ответ, требующий наводящих вопросов преподавателя, выбор алгоритма решения задачи возможен при наводящих вопросах преподавателя; за соответствие содержания доклада, освещаемому вопросу, но есть логические нарушения в представлении материала, неточности при ответе на вопросы по докладу; при ответах на экзаменационные вопросы билета даются недостаточно правильные формулировки, нарушается последовательность и в изложении программного материала.

Оценка **«неудовлетворительно»** выставляется студенту, если он имеет существенные проблемы в знаниях основного теоретического и практического материала, полностью не раскрыто содержание вопросов, неправильно выбран алгоритм решения; содержание доклада не раскрывает заявленную тему, есть логические нарушения в представлении материала, существенные неточности при ответе на вопросы по докладу; при ответах на экзаменационные вопросы

билета продемонстрировано незнание программного материала, при ответе возникают ошибки.

3. Перечень оценочных средств

Краткая характеристика оценочных средств, используемых при текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающегося по дисциплине:

Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Описание оценочного средства
Доклад (Дкл), сообщение (Сбщ)	Продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно-практической, учебно-исследовательской или научной темы	Темы докладов, сообщений
Практическое задание (ПЗ)	Средство оценки умения применять полученные теоретические знания в практической ситуации. Задание направлено на оценивание компетенций по дисциплине, содержит четкую инструкцию по выполнению или алгоритм действий	Комплект задач и заданий
Курсовой проект (КП), курсовая работа (КР)	Конечный продукт, получаемый в результате планирования и выполнения комплекса учебных и исследовательских заданий. Позволяет оценить умения обучающихся самостоятельно конструировать свои знания в процессе решения практических задач и проблем, ориентироваться в информационном пространстве и уровень сформированности аналитических, исследовательских навыков, навыков практического и творческого мышления. Может выполняться в индивидуальном порядке или группой обучающихся	Темы проектов

4. Перечень контрольных заданий или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения дисциплины

Пример задания

Для текущего контроля ТК1:

Проверяемая компетенция: ПК-2.3 Способен определять связи и зависимости между элементами информации бизнес-анализа, проводить оценку эффективности решения с точки зрения выбранных критериев с учетом минимизации рисков; ПК-3.2 Анализирует финансовую устойчивость деятельности организации, риски и условия на нее влияющие, в том числе с использованием цифровых технологий.

Вопросы к комплексному заданию *ТК1*:

1) Охарактеризуйте причины возникновения бизнес-анализа как вида практической профессиональной деятельности, научного направления и

учебной дисциплины.

2) Обоснуйте закономерность возникновения бизнес-анализа на современном этапе эволюции отечественного экономического анализа в условиях цивилизованных рыночных отношений, ориентации на инновационное и устойчивое развитие.

3) Раскройте отличия бизнес-анализа от традиционного анализа хозяйственной деятельности предприятий.

4) Охарактеризуйте бизнес-анализ как вид профессиональной деятельности.

5) Раскройте роль бизнес-анализа в инициации инновационных идей.

6) Охарактеризуйте связь бизнеса, как общественно-экономического явления, и сущности бизнес-анализа.

7) Охарактеризуйте связь бизнес-анализа и прагматической концепции бизнеса.

8) Что такое теория стейкхолдеров и как она повлияла на развитие современного менеджмента и экономического анализа?

9) Раскройте взаимосвязь теории стейкхолдеров и бизнес-анализа.

10) Раскройте принципы выделения ключевых стейкхолдеров компании.

11) Какая система показателей может применяться для анализа бизнес-процессов?

Темы докладов (сообщений):

1. Характеристика критики концептуальных основ стейкхолдерского подхода, их сравнение с другими аналитическими концепциями.

2. Сущность анализа бизнес-возможностей коммерческой организации.

3. Аналитическое обеспечение взаимодействия экономических субъектов со своими ключевыми стейкхолдерами.

4. Матрица стейкхолдеров по Менделоу.

5. Группировка стейкхолдеров в соответствии с моделью Митчелла — Эгла — Вуда.

6. Роль Международного института бизнес-анализа (International Institute of Business Analysis — ИБА) и его свода знаний по бизнес-анализу (Business Analysis Body of Knowledge — «BAВОК»).

7. Функции бизнес-аналитика в системе управления организацией.

8. Проблемы бизнеса и роль бизнес-анализа в их выявлении и решении.

9. Роль бизнес-анализа в системе взаимодействия коммерческой организации с ее заинтересованными сторонами и в обеспечении ее устойчивого развития.

10. Различия понятий «интересы», «потребности» и «требования».

11. Принципы классификации требований стейкхолдеров коммерческой организации.

12. Сущность методики выявления проблем бизнеса и оценки их масштабов.

13. Отличия бизнес-процессов от традиционно понимаемых хозяйственных процессов.

14. Виды бизнес-процессов организации, их характеристики и задачи их анализа.
15. Сущность и задачи моделирования бизнес-процессов.
16. Что такое бизнес-модель компании как объект бизнес-анализа?
17. Содержание комплексной бизнес-модели компании и необходимость ее аналитического обоснования.
18. Стандартные типы бизнес-моделей и стили их построения.
19. Архетипы бизнес-моделей, предложенные специалистами Массачусетского технологического института (MIT)?
20. Роль бизнес-модели в обеспечении условий устойчивого развития.

Пример задания

Для текущего контроля ТК2:

Проверяемая компетенция: ПК-2.3 Способен определять связи и зависимости между элементами информации бизнес-анализа, проводить оценку эффективности решения с точки зрения выбранных критериев с учетом минимизации рисков; ПК-3.2 Анализирует финансовую устойчивость деятельности организации, риски и условия на нее влияющие, в том числе с использованием цифровых технологий.

Вопросы к комплексному заданию ТК2:

- 1) Опишите порядок организации сбора, учета и систематизации информации о требованиях различных групп заинтересованных лиц.
- 2) Приведите примеры формализации этих требований в виде показателей, допускающих количественное выражение.
- 3) Как проводится постановка задач перед учетной системой по отражению информации, необходимой для бизнес-анализа?
- 4) Как проводится обоснованный выбор характерных для бизнес-анализа методов качественного анализа для решения бизнес-задач?
- 5) Как проводится обоснованный выбор характерных для бизнес-анализа методов количественного анализа для решения бизнес-задач?
- 6) Приведите примеры использования отобранных методов бизнес-анализа с указанием конкретных бизнес-задач.
- 7) Какие современные цифровые технологии могут использоваться в бизнес-анализе?
- 8) Назовите область применения каждой указанной цифровой технологии.
- 9) Для чего необходима оптимизация уже известных методов бизнес-анализа на предприятии?
- 10) Приведите пример оптимизации метода бизнес-анализа к решению конкретных стратегических задач в коммерческой организации.

Практические задания:

- 1) Предложите показатели для анализа бизнес-процесса производства продукции промышленного предприятия по изготовлению сборных

железобетонных конструкций для крупнопанельного домостроения, характеризующие:

- вход бизнес-процесса;
 - ресурсы бизнес-процесса;
 - результативность (выход) бизнес-процесса;
 - стоимость бизнес-процесса;
 - длительность бизнес-процесса;
 - качество бизнес-процесса;
 - фрагментацию бизнес-процесса;
 - эффективность бизнес-процесса (комбинированные показатели).
- Охарактеризуйте методику расчета предлагаемых показателей.

2) Собственники компании требуют от бизнес-аналитика обосновать логику бизнеса этой компании при помощи построения ее бизнес-модели. Различные члены совета директоров предлагают учесть в качестве основных компонентов такой бизнес-модели:

- производственные мощности, технологии и ресурсы, структуру управления, ассортимент продукции, основную клиентуру и систему сбыта;
- капитал, активы и обязательства, систему финансирования и распределения прибыли;
- структуру управления, систему обязанностей, ответственности, полномочий и подотчетности руководителей и исполнительного персонала;
- ключевые заинтересованные стороны бизнеса, в том числе целевую клиентуру компании и мотивацию ее привлечения, предлагаемые ценности для различных групп стейкхолдеров и систему их создания, финансовую модель бизнеса;
- документирование прав собственности и хозяйственных операций, учетную и договорную политику, систему документооборота, информационные потоки, формирование учетных регистров и форм отчетности.

Какие компоненты бизнес-модели компании, на ваш взгляд, в наибольшей степени отражают ее сущность? Проясните свой выбор.

3) Используя данные официального сайта нефтяной компании ПАО «Лукойл», а также другие открытые источники информации, сформируйте обобщенную бизнес-модель этой компании на основе типовых компонентов комплексной бизнес-модели.

4) Используя данные официального сайта торгового центра «Мега» в Казани, а также другие открытые источники информации, охарактеризуйте обобщенную бизнес-модель этой компании на основе типовых компонентов комплексной бизнес-модели и «стилей» построения моделей по А. Остервальдеру. Какие корректировки этой бизнес-модели можно бы предложить, исходя из уроков пандемии Covid19?

5) Вам поручено возглавить службу бизнес-анализа крупной

коммерческой компании со статусом публичного акционерного общества.

Обоснуйте цель создания такой службы, ее основные задачи и функции. Предложите структуру службы с распределением обязанностей между ее сотрудниками. Охарактеризуйте трудовые функции этих сотрудников. Сформулируйте профессиональные требования к работникам службы бизнес-анализа. Наметьте программу мер по налаживанию постоянно действующей системы бизнес-анализа и использованию получаемых результатов в управлении компанией.

Предложите план текущей работы службы бизнес-анализа и систему ее взаимодействия с другими функциональными и линейными подразделениями предприятия.

б) По итогам отчетного года прибыль, предназначенная к распределению акционерами АО «Химпром», после начисления дивидендов и премий сотрудникам составила 100 млн. руб. На своем годовом собрании акционеры решают вопрос – на какие цели использовать эту прибыль.

В ходе обсуждения начальник отдела сбыта и маркетинга сообщил акционерам, что рынок предлагаемых АО «Химпром» продуктов практически насыщен и заключение договоров на их поставки становится все более сложным делом. Перспективным направлением развития компании было бы освоение нового вида продукции, спрос на который постоянно возрастает и пока не удовлетворяется ее конкурентами. Однако главный инженер пояснил, что для запуска нового продукта необходима реконструкция двух производственных участков, которая займет не менее двух лет и потребует капитальных вложений примерно в 150 млн. руб.

При этом выясняется, что служба государственного экологического надзора предъявляет претензии к повышенному содержанию токсических веществ в выбросах предприятия в атмосферу. Технические специалисты комбината пояснили, что для ликвидации этого нарушения и предотвращения еще более масштабных загрязнений атмосферного воздуха необходима срочная модернизация системы нейтрализации и очистки технологических выбросов, которая потребует не менее 80 млн. руб. капитальных вложений.

Председатель комитета профсоюза поставил вопрос о необходимости улучшения условий труда и отдыха работников предприятия при помощи благоустройства его территории, озеленения, устройства дорожек и скверов со скамейками, цветочных клумб и фонтанов. Представители молодежных организаций потребовали направить прибыль предприятия на организацию молодежного клуба с выделением соответствующего помещения и средств на приобретение музыкальных инструментов.

Необходимо, используя метод MoSCoW, определить приоритеты для удовлетворения требований, высказанных различными заинтересованными сторонами.

7) Для определения влияния на деятельность фирмы конкретных заинтересованных сторон можно воспользоваться известной зависимостью

степени такого влияния от двух характеристик стейкхолдера: власть и интерес. Опираясь на свое профессиональное суждение, проведите по десятибалльной шкале балльную экспертную оценку параметров «власть» и «интерес» перечисленных ниже стейкхолдеров акционерной производственной компании. Определите степень влияния каждого из стейкхолдеров и расставьте приоритеты для учета их требований. Выявите стейкхолдеров, которые потенциально могут оказаться в конфликтных ситуациях при выборе направлений стратегического развития компании. Используя модель Менделоу, выделите четыре группы стейкхолдеров для установления с ними различных типов взаимоотношений.

Заинтересованные стороны	Власть	Интерес	Влияние
Владелец контрольного пакета акций			
Менеджмент организации			
Органы государственного управления и контроля			
Заказчики продукции			
Исполнительный персонал организации			
Акционеры – миноритарии			
Поставщики сырья и комплектующих изделий			
Кредитующий банк			
Местное сообщество, СМИ			

8) По приведенным ниже данным о требованиях заинтересованных сторон предприятия электронной промышленности, его бизнес-возможностях и фактических параметрах его деятельности необходимо выявить признаки бизнес-проблем, идентифицировать эти проблемы и предложить пути их решений при помощи лучшего использования потенциала этого предприятия или реализации масштабных инновационно-инвестиционных проектов.

№	Показатели	Возможности	Требования	Факт
1	Поставки готовой электронной аппаратуры общего назначения (млн. руб. в год)	2000	2000	1500
2	Поставки готовой электронной аппаратуры оборонного назначения (млн. руб. в год)	4000	3000	3000
3	Поставки чипсетов для оборонной промышленности (млн. руб. в год)	10000	20000	10000
4	Поставки чипсетов для бытовой аппаратуры (млн. руб. в год)	1000	5000	200
5	Поставки электронных компонентов для оборонной промышленности (млн. руб. в год)	-	50000	-

9) Отечественное предприятие серийно производит и реализует компактные холодильники эконом-класса по отпускным ценам - 12 тыс. руб. за единицу при себестоимости каждого изделия - 10 тыс. руб. Эти изделия отличаются надежностью и традиционно пользуются устойчивым спросом. Однако в последнее время на рынок стали поступать сопоставимые по качеству импортные холодильники по ценам в среднем ниже упомянутых на 10%. Покупатели стали предпочитать изделия зарубежных конкурентов. Чтобы удержаться на рынке, предприятию необходимо снизить цены на свои изделия, однако собственники бизнеса требуют обеспечить сохранение рентабельности продаж по отношению к полной себестоимости продаж на уровне 20%.

При какой целевой себестоимости каждого холодильника будут выполнены ценовые требования отечественных покупателей и требования собственников данного предприятия? За счет чего может быть снижена себестоимость холодильников без снижения их качества?

10) Исходные условия, как в задаче 9.

Требуется определить объем производства и продаж холодильников в натуральном выражении, позволяющий выполнить поставленные условия при фиксированной сумме переменных затрат на одно изделие 5 тыс. руб. и установленном лимите общей суммы условно-постоянных расходов в 10 млн руб.

11) Собственники контрольного пакета акций предприятия, выпускающего легковые автомобили, требуют повысить рентабельность продаж. Для того чтобы целенаправленно вести поиск решений, необходимых для выполнения этого требования, следует его соответствующим образом сформулировать. Используйте для этого метод SMART. На основе этого метода необходимо обеспечить конкретность (Specific), измеримость (Measurable), достижимость (Achievable), реалистичность (Realistic) и определенность по времени (Time-related) выдвигаемого требования.

Попробуйте в соответствии с принципами метода SMART привести в «умный вид» требование собственников повысить рентабельность продаж автомобильного завода. Можно пока обойтись без расчетов. Надо просто обозначить необходимые параметры этого требования, позволяющие определить пути его выполнения и характеризующие их конкретные экономические показатели. Какие еще требования надо выполнить, чтобы повысить рентабельность, не ущемляя интересы других заинтересованных сторон?

Пример задания

Для текущего контроля ТКЗ:

Проверяемая компетенция: ПК-2.3 Способен определять связи и зависимости между элементами информации бизнес-анализа, проводить оценку эффективности решения с точки зрения выбранных критериев с учетом минимизации рисков; ПК-3.2 Анализирует финансовую устойчивость

деятельности организации, риски и условия на нее влияющие, в том числе с использованием цифровых технологий.

Вопросы к комплексному заданию *ТКЗ*:

- 1) Назовите основные принципы бизнес-анализа для оценки эффективности завершенных инвестиционных программ и инновационных проектов.
- 2) Назовите основные методы бизнес-анализа для оценки эффективности завершенных инвестиционных программ и инновационных проектов.
- 3) Дайте характеристику проблеме учета в бизнес-анализе требований будущих поколений людей.
- 4) Поясните роль бизнес-анализа в обосновании изменений бизнеса и выборе направлений его инновационного развития.
- 5) По каким направлениям принципы бизнес-анализа позволяют расширять комплексность отечественного экономического анализа?
- 6) Что меняет в возможностях анализа использование в качестве баз для сравнения требований различных групп заинтересованных сторон?
- 7) Какие новые критерии оценки эффективности и стоимости бизнеса предполагает использование принципов бизнес-анализа?
- 8) Как связано использование принципов бизнес-анализа с расширением методического инструментария экономического анализа?
- 9) Охарактеризуйте расширение круга заинтересованных пользователей аналитической информации в результате осуществления бизнес-анализа?
- 10) Что меняет применение принципов бизнес-анализа в целевых установках экономического анализа?
- 11) Для чего и как необходимо расширять информационную базу бизнес-анализа?

Практические задания:

- 1) Исходные условия: В конце отчетного года в результате взаимодействия с различными группами заинтересованных сторон предприятия были выявлены их следующие требования, которые должны быть выполнены в следующем году:
 - обеспечить рентабельность продаж на уровне 20%;
 - довести себестоимость каждой единицы основных выпускаемых изделий до следующих значений: изделие «А» - 100 тыс. руб., изделие «Б» - 250 тыс. руб.;
 - довести среднегодовую выработку в расчете на одного работающего до 1400 тыс. руб.;
 - обеспечить строгое соблюдение предельно допустимого объема годовых выбросов твердых веществ в атмосферу в размере не более 100 тонн;
 - довести среднемесячную заработную плату работников до 40 тыс. руб.
- При этом комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия по итогам отчетного года позволил определить фактически достигнутые уровни

параметров бизнеса, к которым относятся выявленные требования:

- рентабельность продаж 12%;
- себестоимость единицы изделия «А» 120 тыс. руб.;
- себестоимость единицы изделия «Б» 220 тыс. руб.;
- среднегодовая выработка одного работающего 1400 тыс. руб.;
- годовые выбросы твердых веществ в атмосферу 800 тонн;
- среднемесячная заработная плата одного среднесписочного работника 30 тыс. руб.

Требуется:

- сгруппировать требования по их ориентации на рост показателей деятельности или на их снижение;
- рассчитать уровни невыполнения требований, выявить на этой основе бизнес-проблемы и оценить их масштабы;
- сформулировать аналитические выводы и предложить пути решения выявленных проблем.

2) Исходные условия: Акционеры ПАО «Возрождение» приняли решение об объявлении и выплате дивидендов. При этом анализ финансовой отчетности показал, что на дату принятия этого решения стоимость чистых активов баланса Общества составляет 12 млн. руб., а совокупная оценка его уставного капитала, резервного капитала и превышения ликвидационной стоимости размещенных привилегированных акций над их номинальной стоимостью, определенной уставом, равна 15 млн. руб. Дайте оценку сложившейся ситуации. Какие требования отечественного законодательства должны быть учтены для оценки правомерности решения об объявлении дивидендов? Имеют ли право акционеры принимать такое решение в сложившихся условиях?

3) Для налаживания работы службы бизнес-анализа крупной коммерческой компании необходимо определить круг ее ключевых стейкхолдеров, создать систему постоянного взаимодействия с ними, изучения их требований, мониторинга и прогнозирования их изменений.

Предложите план организации такой работы и меры по налаживанию учетного отражения ее результатов. Охарактеризуйте задачи анализа заинтересованных сторон компании, классификации, оформления и оценки выявляемых ими требований. Покажите направления использования информации о требованиях заинтересованных сторон в бизнес-анализе.

4) Прибыль до налогообложения АО «Возрождение» по итогам отчетного года составляет 138 млн руб. При этом начисленный налог на прибыль равен 27 млн руб. Прирост отложенных налоговых обязательств на отчетную дату отражен в сумме 10 млн руб., а прирост отложенных налоговых активов — 9 млн руб.

Акционеры на своем общем собрании приняли решение об объявлении и выплате дивидендов. Однако Федеральная налоговая служба предъявила этому АО требование об уплате штрафных санкций в размере 125 млн руб. за

выявленные нарушения в сфере налогообложения.

Какая сумма прибыли может быть направлена на выполнение требований акционеров о начислении дивидендов? Имеют ли право акционеры принимать решение об объявлении дивидендов в сложившихся условиях? Чьи требования должны быть выполнены в приоритетном порядке?

5) Финансовая служба предприятия выступила с предложением о получении банковского кредита на текущие нужды в размере 80 млн. руб. Ставка процента за кредит в обслуживаемом предприятии банке равна 11% годовых.

Необходимо оценить обоснованность этого предложения и возможность получения ссуды с учетом стандартных требований кредитующего банка. На текущий момент по данным баланса сумма внеоборотных активов составляет 200 млн руб., а оборотных активов — 250 млн руб., в том числе дебиторская задолженность 100 млн руб., запасы и НДС по приобретенным ценностям 120 млн руб. На ту же дату сумма капитала и резервов — 140 млн руб., долгосрочных обязательств — 60 млн руб., кредиторская задолженность 110 млн руб.

Сопоставьте требования финансистов предприятия и банка, охарактеризуйте ситуацию, сформулируйте выводы и предложения.

6) Чистая прибыль АО «Мосинвест» за отчетный год составила 20 млн руб. Акционеры требуют начислить дивиденды на принадлежащие им обыкновенные акции. Величина уставного капитала Общества составляет 10 млн руб., однако по состоянию на конец отчетного года по счету 75 «Расчеты с учредителями» числится задолженность учредителей по взносам в уставный капитал в сумме 3,5 млн руб.

Могут ли быть в данной ситуации выполнены требования акционеров? Какие требования должны быть учтены для того, чтобы акционерные общества могли принимать решения о начислении и выплате дивидендов?

7) Чистая прибыль АО «Возрождение» за отчетный год составила 38 млн руб. Акционеры компании приняли решение об объявлении и выплате дивидендов. При этом анализ финансовой отчетности показал, что на дату принятия этого решения стоимость чистых активов баланса акционерного общества составляет 12 млн руб., а совокупная оценка его уставного капитала, резервного капитала и превышения ликвидационной стоимости размещенных привилегированных акций над их номинальной стоимостью, определенной уставом, равна 10,5 млн руб. Какие требования отечественного законодательства должны быть учтены для оценки правомерности решения об объявлении дивидендов? Имеют ли право акционеры принимать такое решение в сложившихся условиях?

8) Финансовая служба предприятия выступила с предложением о получении банковского кредита на текущие нужды в размере 70 млн руб.

Ставка процента за кредит в обслуживающем предприятии банке равна 12% годовых.

Необходимо оценить обоснованность требования о получении кредита на основе анализа обеспеченности предприятия собственными оборотными средствами для покрытия финансово-эксплуатационной потребности. При этом следует учесть, что на текущий момент дебиторская задолженность предприятия составляет 100 млн руб., запасы и НДС по приобретенным ценностям — 120 млн руб., кредиторская задолженность — 110 млн руб. На ту же дату по балансу предприятия сумма капитала и резервов отражена в размере 250 млн руб., долгосрочных обязательств — 90 млн руб., а внеоборотных активов — 200 млн руб.

Сопоставьте требование финансовой службы с требованиями собственников компании об обеспечении ее финансовой устойчивости. Сформулируйте выводы и предложения.

9) Уставный капитал публичного акционерного общества составляет 2000 тыс. руб. По требованиям собственников контрольного пакета акций этого общества принято решение о расширении производственных мощностей фирмы при помощи реализации крупного инвестиционного проекта по строительству и запуску нового цеха. Для финансирования этого проекта менеджмент фирмы требует привлечения долгосрочного кредита банка. При выполнении этих условий в прогнозируемом балансе будут отражены:

I раздел «Внеоборотные активы» — 1 200 000 тыс. руб.;

II раздел «Оборотные активы» — 800 000 тыс. руб.;

IV раздел «Долгосрочные обязательства» — 900 000 тыс. руб.;

V раздел «Краткосрочные обязательства» — 950 000 тыс. руб.

Чьи еще требования должны быть обязательно учтены для принятия такого решения? Будет ли возможна его реализация? К каким последствиям для ПАО приведет выполнение требований собственников?

10) Уставный капитал публичного акционерного общества составляет 1000 тыс. руб. По требованиям собственников контрольного пакета акций этого общества принято решение о расширении производственных мощностей фирмы при помощи реализации крупного инвестиционного проекта по строительству и запуску нового цеха. Для финансирования этого проекта менеджмент фирмы требует привлечения долгосрочного кредита банка. При выполнении этих условий в прогнозируемом балансе будут отражены следующие данные:

I раздел «Внеоборотные активы» — 900 000 тыс. руб.;

II раздел «Оборотные активы» — 1 100 000 тыс. руб.;

IV раздел «Долгосрочные обязательства» — 800 000 тыс. руб.;

V раздел «Краткосрочные обязательства» — 1 150 000 тыс. руб.

Чьи еще требования должны быть обязательно учтены для принятия такого решения? Каковы могут быть последствия реализации этого проекта для заинтересованных сторон бизнеса? Будет ли возможна его реализация?

11) Акционеры ПАО «Прогресс» поставили на своем годовом собрании перед менеджментом компании задачу в ближайшее время довести уровень рентабельности собственного капитала до 45%. Только при этом условии они согласны рассмотреть вопрос о возможности разработки и реализации крупного инвестиционного проекта, связанного с внедрением инновационной технологии и существенным увеличением производственных мощностей компании.

Среднегодовая сумма собственного капитала ПАО равна 100 млн руб. При этом налоговые, ценовые, технологические и сырьевые ограничения, а также конъюнктура товарного рынка обуславливают невозможность без осуществления масштабных и долгосрочных инвестиционных проектов по внедрению принципиально новых технологий и расширению производственных площадей добиться реального увеличения фактически достигнутого данной компанией уровня рентабельности продаж — 18% (исчисляемого как отношение чистой прибыли к выручке от продаж). Сложившаяся инфраструктура, ограниченность ресурсов и технологические возможности не позволяют также получать с каждого рубля активов более двух рублей выручки от продаж, притом что фактическая оборачиваемость активов и в отчетном году составляла 2,0.

Необходимо определить сумму заемных и привлеченных средств, которые позволят уже в следующем после отчетного году обеспечить решение поставленной акционерами задачи.

12) В конце отчетного года в результате взаимодействия с различными группами заинтересованных сторон предприятия были выявлены их следующие требования, которые должны быть выполнены в следующем году:

- обеспечить рентабельность продаж на уровне 20%;
- довести себестоимость каждой единицы основных выпускаемых изделий до следующих значений: изделие «А» — 100 тыс. руб., изделие «Б» — 250 тыс. руб.;
- довести среднегодовую выработку в расчете на одного работающего до 1400 тыс. руб.;
- обеспечить строгое соблюдение предельно допустимого объема годовых выбросов твердых веществ в атмосферу в размере не более 100 т;
- довести среднемесячную заработную плату работников до 40 тыс. руб.

При этом комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия по итогам отчетного года позволил определить фактически достигнутые уровни параметров бизнеса, к которым относятся выявленные требования:

- рентабельность продаж 12%;
- себестоимость единицы изделия «А» 120 тыс. руб.;
- себестоимость единицы изделия «Б» 220 тыс. руб.;
- среднегодовая выработка одного работающего 1400 тыс. руб.;
- годовые выбросы твердых веществ в атмосферу 800 т;
- среднемесячная заработная плата одного среднесписочного работника 30 тыс. руб.

Требуется:

- сгруппировать требования по их ориентации на рост показателей деятельности или на их снижение;
- рассчитать уровни невыполнения требований, выявить на этой основе бизнес-проблемы и оценить их масштабы;
- сформулировать аналитические выводы и предложить пути решения выявленных проблем.

13) Предприятие химической промышленности реализует потребителям один из основных видов своей продукции по цене 34 тыс. руб. за т, однако на рынок вышел зарубежный конкурент, предлагающий аналогичный продукт по цене 29 тыс. руб. за т. Постоянные покупатели требуют в целях сохранения сложившихся деловых связей снизить цену до того же уровня.

Органы экологического надзора требуют ограничивать долю загрязняющих веществ в промышленных стоках предприятия уровнем в 0,00005%. Фактический уровень этого показателя составляет 0,00003%. При этом предельно допустимая концентрация загрязняющих веществ в выбросах этого предприятия в атмосферу составляет 0,000001%, но фактическое содержание этих загрязняющих веществ составляет 0,00009%.

Среднемесячная заработная плата работников предприятия фактически составляет 28 тыс. руб., однако профсоюзная организация этого предприятия требует доведения ее до 35 тыс. руб.

Необходимо рассчитать индексы невыполнения указанных выше требований, сравнить уровни этих показателей, выявить бизнес-проблемы, оценить их масштабы и предложить пути их решения для обеспечения условий устойчивого развития.

14) Фактическая среднегодовая выработка одного работающего производственного предприятия составляет 3 млн руб., однако менеджмент этой компании требует повысить ее до 4 млн руб. Среднемесячная заработная плата работников предприятия фактически составляет 45 тыс. руб., однако профсоюзная организация этого предприятия требует доведения ее до 55 тыс. руб.

По данным проведенного хронометража, внутрисменные потери рабочего времени производственных рабочих составляют 15%. Начальник производственного отдела требует доведения их максимум до 5%.

Необходимо рассчитать индексы невыполнения указанных выше требований, сравнить уровни этих показателей, выявить бизнес-проблемы, оценить их масштабы и предложить пути их решения.

15) По приведенным ниже данным о бизнес-возможностях автомобильного завода, фактических показателях его деятельности и требованиях заказчиков к поставкам его продукции определите наличие бизнес-проблем и предложите пути их решения при помощи лучшего использования потенциала этого предприятия или расширения его бизнес-возможностей за

счет разработки и внедрения инновационно-инвестиционных проектов.

№	Показатели	Возможности	Требования	Факты
1	Поставки грузовых автомобилей (шт. в год)	40 000	2 000	1 000
2	Поставки легковых автомобилей (шт. в год)	100 000	200 000	100 000
3	Поставки автомобилей повышенной проходимости (шт. в год)	1 000	10 000	200
4	Поставки беспилотных грузовых автомобилей (шт. в год)	-	10 000	-
5	Поставки спортивных автомобилей для ралли и кольцевых гонок (шт. в год)	10	-	-

Для промежуточной аттестации:

Вопросы на экзамен:

1. Причины возникновения бизнес-анализа как сферы практической деятельности, научного направления и учебной дисциплины.
2. Бизнес-анализ как закономерный этап эволюции отечественного экономического анализа в условиях цивилизованных рыночных отношений, ориентации на инновационное и устойчивое развитие.
3. Отличия бизнес-анализа от традиционного анализа хозяйственной деятельности предприятий.
4. Бизнес-анализ и управление изменениями бизнеса.
5. Бизнес-анализ и прагматическая концепция бизнеса.
6. Теория стейкхолдеров как теоретическая база бизнес-анализа.
7. Влияние стейкхолдерского подхода на расширение возможностей экономического анализа.

8. Стейкхолдеры коммерческой компании и их классификации.
9. Международный институт бизнес-анализа (International Institute of Business Analysis - ИБА) и его свод знаний по бизнес-анализу (Business Analysis Body of Knowledge – «БАВОК»).
10. Место и роль бизнес-анализа в системе управления коммерческой организацией.
11. Сущность проблем бизнеса и роль бизнес-анализа в их выявлении и решении.
12. Бизнес-анализ как основа системы взаимодействия коммерческой организации с ее заинтересованными сторонами и обеспечения ее устойчивого развития.
13. Задачи классификации заинтересованных сторон (стейкхолдеров) коммерческой организации в ходе бизнес-анализа.
14. Аналитическое обоснование типов политики взаимодействия организации с различными группами стейкхолдеров.
15. Анализ требований заинтересованных сторон и бизнес-возможностей организации для определения путей инновационного развития и инициации конкретных проектов
16. Верификация и валидация требований к решениям выявляемых бизнес-проблем.
17. Бизнес-процессы организации, их характеристики и задачи их анализа.
18. Моделирование бизнес-процессов.
19. Показатели, характеризующие бизнес-процессы.
20. Бизнес-модель компании как объект бизнес-анализа.
21. Содержание комплексной бизнес-модели компании и необходимость ее аналитического обоснования.
22. Соотношение бизнес-модели и стратегии компании. Бизнес-модель и обеспечение условий устойчивого развития.
23. Показатели, характеризующие бизнес-модели.
24. Предмет и объекты бизнес-анализа.
25. Отличия «экономического» бизнес-анализа от «информационного» бизнес-анализа («системного»).
26. Задачи бизнес-анализа деятельности коммерческой организации.
27. Метод бизнес-анализа и его характерные особенности.
28. Специфика методики и организации бизнес-анализа.
29. Особенности формирования информационной базы бизнес-анализа.
30. Интегрированная отчетность как источник информации о бизнес-модели организации, о выполнении требований стейкхолдеров в экономической, социальной и экологической сферах.
31. Роль бизнес-анализа в обеспечении инновационного и устойчивого развития коммерческой организации.