

**«Финансовый университет при Правительстве Российской
Федерации»
(Финуниверситет)**

Калужский филиал Финуниверситета

Кафедра «Учет и менеджмент»

«УТВЕРЖДАЮ»

Директор Калужского филиала
Финуниверситета



В.А. Матчинов - В.А. Матчинов

2024 г.

Таенчук Яна Юрьевна

БИЗНЕС-АНАЛИЗ

Рабочая программа дисциплины

для студентов, обучающихся по направлению подготовки
38.03.01 «Экономика»

Образовательная программа «Бизнес-анализ, налоги и аудит»
Очная форма обучения

*Рекомендовано Ученым советом Калужского филиала Финуниверситета
(протокол № 16 от 27.06.2023 г.)*

Одобрено кафедрой «Учет и менеджмент»
Калужского филиала Финуниверситета
(протокол №10 от 20 мая 2024 г.)


КАЛУГА 2024

Рабочая программа предназначена для преподавания дисциплины «Бизнес-анализ» студентам, обучающимся по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика», образовательная программа «Бизнес-анализ, налоги и аудит» по очной форме обучения.

В рабочей программе излагаются планируемые результаты освоения дисциплины, содержание дисциплины, тематика и содержание семинаров и практических занятий, технологии их проведения. В рабочей программе дисциплины приводится перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся, фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся, перечень основной и дополнительной литературы, а также ресурсов информационно-телекоммуникационной сети Интернет.

СОГЛАСОВАНО:

Заместитель директора
по учебно-методической работе  /Орловцева О.М./
«27» июня 2024 г.

Начальник учебно-методического отдела  /Толстикова В.С./
«27» июня 2024 г.

Доцент кафедры
«Учет и менеджмент»  /Губернаторова Н.Н./
«27» июня 2024 г.

Содержание

1. Наименование дисциплины	3
2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине	3
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы	10
4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся	10
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий	11
5.1. Содержание дисциплины	11
5.2. Учебно-тематический план	14
5.3. Содержание семинаров, практических занятий	16
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	20
6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы	20
6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю (согласно таблице 2)	22
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	27
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	43
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	44
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	44
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем	47
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	47

1. Наименование дисциплины

Учебная дисциплина «Бизнес-анализ»

2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине

Дисциплина «Бизнес-анализ» обеспечивает формирование компетенций:

Таблица 1

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (знания и умения), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции
ПКН-2	Способность на основе существующих методик, нормативно-правовой базы рассчитывать финансово-экономические показатели, анализировать и содержательно объяснять природу экономических процессов на микро и макро уровне.	1. Применяет нормативно-правовую базу, регламентирующую порядок расчета финансово-экономических показателей. 2. Производит расчет финансово-экономических	1. Знать: содержание нормативно-правовых актов по регламентации деятельности экономических субъектов; подходы и требования к формированию информационной базы для проведения бизнес-анализа в организации, современные информационные технологии, применяемые в бизнес-анализе Уметь: корректно формировать необходимую для оценки и прогнозирования эффективности и результативности деятельности экономического субъекта информацию с учетом состояния внешней и внутренней среды, требований стейкхолдеров организации, изменения системы целей её развития, правовой и нормативной базы российского законодательства. 2. Знать: основные методики бизнес-анализа; принципы и подходы

		<p>показателей на макро-, мезо- и микроуровнях.</p> <p>3. Анализирует и раскрывает природу экономических процессов на основе полученных финансово-экономических показателей на макро-, мезо- и микроуровнях.</p>	<p>разработки и применения системы финансовых и нефинансовых показателей эффективности деятельности организаций, функционирующих в различных сферах национального хозяйства.</p> <p>Уметь: идентифицировать бизнес-проблемы и требования стейкхолдеров, осуществлять на практике их анализ и генерировать решения (бизнес-планирование, маркетинговая деятельность, производство и реализация продукции, основные и оборотные активы, капиталы организации, затраты и себестоимости продукции, финансовые результаты, обеспеченность и эффективности использования ресурсного потенциала и пр.) на макро-, мезо- и микроуровнях организации экономики.</p> <p>Знать: основные принципы и направления исследований процессов и явлений на микро-, мезо- и макроуровнях их организации; современные приемы и методы бизнес-анализа, результаты научных исследований и возможности их использования для решения различных задач управления экономическими процессами в организации, оптимизации финансового плана, бизнес-планирования и прогнозирования в соответствии с требованиями стейкхолдеров.</p>
--	--	---	--

			<p>Уметь: применять современный аналитический инструментарий для проведения бизнес-анализа деятельности организации и ее бизнес-процессов, осуществлять диагностику и прогнозировать основные параметры финансовой, инновационно-инвестиционной и операционной деятельности; определять направления применения результатов анализа, оптимизировать финансовые планы, бизнес-планы и прогнозы в соответствии с требованиями стейкхолдеров и решениями выявляемых проблем бизнеса.</p>
ПКН-3	Способность осуществлять сбор, обработку и статистический анализ данных, применять математические методы для решения стандартных профессиональных финансово-экономических задач, интерпретировать полученные результаты.	<p>1. Проводит сбор, обработку и статистический анализ данных для решения финансово-экономических задач.</p> <p>2. Формулирует математические постановки финансово-экономических задач, переходит от экономических постановок задач к математическим моделям.</p> <p>3. Системно подходит к выбору математических методов и</p>	<p>1. Знать: современные информационные технологии, применяемые в бизнес-анализе.</p> <p>Уметь: использовать современные информационные технологии для решения задач бизнес-анализа.</p> <p>2. Знать: современные программные продукты, применяемые в бизнес-анализе.</p> <p>Уметь: использовать современные программные продукты для решения задач бизнес-анализа.</p> <p>3. Знать: задачи и принципы разработки методических и нормативных документов на</p>

		<p>информационных технологий для решения конкретных финансово-экономических задач в профессиональной области.</p> <p>4. Анализирует результаты исследования математических моделей финансово-экономических задач и делает на их основании количественные и качественные выводы и рекомендации по принятию финансово-экономических решений.</p>	<p>основе результатов проведенных аналитических исследований.</p> <p>Уметь: разрабатывать методические и нормативные документы на основе результатов проведенных аналитических исследований</p> <p>4. Знать: формы, методы и инструменты реализации исследовательских и прикладных задач для обоснования изменений бизнеса.</p> <p>Уметь: выбирать формы, методы и инструменты реализации исследовательских и прикладных задач для обоснования изменений бизнеса.</p>
ПКН-4	Способность оценивать показатели деятельности экономических субъектов.	<p>1. Проводит анализ внешней и внутренней среды ведения бизнеса, выявляет основные факторы экономического роста, оценивает эффективность формирования и использования производственного потенциала экономических субъектов.</p>	<p>1. Знать: классические и современные методы информационно-аналитического обеспечения бизнес-деятельности, необходимые для оценки тенденций функционирования организации и её развития с целью эффективного управления бизнес-процессами, инвестициями, финансовыми потоками и рисками; приемы выявления и обоснования бизнес-требований и нахождения направлений совершенствования бизнес-процессов и построения конкурентоспособной бизнес-модели.</p> <p>Уметь: проводить анализ внешнего и внутреннего бизнес-</p>

		<p>окружения организации; выявлять основные факторы экономического роста; оценивать эффективность формирования и использования финансового, производственного, человеческого, интеллектуального и пр. капиталов организации; идентифицировать «узкие места» на основе мониторинга деятельности экономического субъекта, снижающие его текущую эффективность и стратегическую результативность; разрабатывать предложения по реализации изменений бизнеса в целях улучшению его устойчивости.</p> <p>2. Рассчитывает и интерпретирует показатели деятельности экономических субъектов.</p>	<p>оценивать эффективность формирования и использования финансового, производственного, человеческого, интеллектуального и пр. капиталов организации; идентифицировать «узкие места» на основе мониторинга деятельности экономического субъекта, снижающие его текущую эффективность и стратегическую результативность; разрабатывать предложения по реализации изменений бизнеса в целях улучшению его устойчивости.</p> <p>2. Знать: современные системы оценки эффективности деятельности организации и основы их формирования; принципы формирования метрик, показателей и ключевых показателей эффективности бизнес-процессов; подходы к анализу как отдельных бизнес-процессов, так и их систем, а также бизнес-модели организации.</p> <p>Уметь: применять методы бизнес-анализа для оценки эффективности деятельности организации, её бизнес-процессов, требований стейкхолдеров, конкурентоспособности бизнес-модели</p>
УК-10	Способность осуществлять поиск, критически анализировать, обобщать и	1. Четко описывает состав и структуру требуемых данных и информации, грамотно реализует	1. Знать: методики аналитического обоснования и моделирования бизнес-процессов

	<p>систематизировать информацию, использовать системный подход для решения поставленных задач.</p>	<p>процессы их сбора, обработки и интерпретации.</p> <p>2. Обосновывает сущность происходящего, выявляет закономерности, понимает природу variability.</p> <p>3. Формулирует признак классификации, выделяет соответствующие ему группы однородных «объектов», идентифицирует общие свойства элементов этих групп, оценивает полноту результатов классификации, показывает прикладное назначение классификационных групп.</p> <p>4. Грамотно, логично, аргументировано формирует собственные суждения и оценки.</p>	<p>Уметь: доказательно строить обобщения и формулировать предложения в связи с направлениями изменения структуры бизнес-процессов объекта аудита.</p> <p>2. Знать: принципы аналитического обоснования и выработки решений в области управления бизнес-процессами.</p> <p>Уметь: обосновывать и разрабатывать управленческие решения в области управления бизнес-процессами на основе анализа результатов моделирования сценариев развития экономической ситуации.</p> <p>3.Знать: классификацию бизнес-требований, стейкхолдеров, бизнес-процессов организации; систему критериев оценки эффективности принимаемых управленческих решений в соответствии с концепцией устойчивого развития организации</p> <p>Уметь: разрабатывать управленческие решения в финансово-экономической в соответствии с концепцией устойчивого развития организации</p> <p>4. Знать: содержание и логику проведения бизнес-анализа, подходы и аналитические приемы обоснования</p>
--	--	--	--

		<p>Отличает факты от мнений, интерпретаций, оценок и т.д. в рассуждениях других участников деятельности.</p>	<p>оперативных, тактических и стратегических управленческих решений; современные методы бизнес-анализа, помогающие обобщать результаты научного исследования на основе современных междисциплинарных подходов.</p> <p>Уметь: применять количественные и качественные методы анализа при принятии управленческих решений; по результатам выполненных аналитических исследований доказательно строить обобщения и формулировать предложения, направленные на повышение эффективности и результативности деятельности организации, оценивать риски, доходность и эффективность принимаемых управленческих решений.</p>
		<p>5. Аргументированно и логично представляет свою точку зрения посредством и на основе системного описания.</p>	<p>5. Знать: методические подходы и алгоритмы формирования требований и технических заданий для различных уровней управления; теорию и методологию проведения аналитических исследований; методику подготовки аналитических материалов для управления бизнес-процессами и оценки их эффективности, составления мотивированных заключений, аналитических, объяснительных записок по направлениям деятельности организации, обеспечивающих её эффективное и устойчивое развитие, приемы</p>

			<p>формирования программно-ориентированных баз данных.</p> <p>Уметь: обоснованно формулировать цели и задачи проведения аналитических исследований, оформлять расчеты и его результаты, обосновывать выбор стандартов презентации информации финансового и нефинансового характера при подготовке отчетов и проектных решений; последовательно и доказательно аргументировать целесообразность принятия того или иного управленческого решения.</p>
--	--	--	---

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Бизнес-анализ» входит в общефакультетский (предпрофильный профессиональный) цикл.

4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся

Таблица 2

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Семестр 5 (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	4/144	144
Контактная работа - Аудиторные занятия	68	68
Лекции	34	34
Семинары, практические занятия	34	34
Самостоятельная работа	76	76
Вид текущего контроля	Расчетно-аналитическая работа	Расчетно-аналитическая работа
Вид промежуточной аттестации	Экзамен	Экзамен

5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий

5.1. Содержание дисциплины

Тема 1. Теоретические основы бизнес-анализа

Возникновение и становление бизнес-анализа. Теория стейкхолдеров как его методологическая база, направление стратегического менеджмента и универсальный подход к ведению современного бизнеса. Бизнес-анализ - закономерный этап эволюции отечественного экономического анализа в условиях ориентации на инновационное и устойчивое развитие.

Роль бизнес-аналитика в современной организации. Функции бизнес-аналитика, его профессиональные компетенции и навыки. Отличия бизнес-аналитика от системного и аналитика данных, менеджера проектов (обязанности, рабочие задачи, результаты деятельности и компетенции).

Международный свод знаний по бизнес-анализу (Business Analysis Body of Knowledge – «BABOK»). Структура и ключевые понятия BABOK®Guide: модель ВАССМ™, основные термины, области знаний и их задачи, классификация требований, стейкхолдеры. Отечественный профессиональный стандарт «Бизнес-аналитик».

Сущность, предмет и объекты бизнес-анализа. Отличия «экономического» бизнес-анализа от «системного». Задачи бизнес-анализа деятельности организации.

Особенности формирования информационной базы бизнес-анализа. Традиционные источники информации. Формирование информации о товарных и финансовых рынках, стейкхолдерах, внешних условиях осуществления деятельности, бизнес-процессах. Интегрированная отчетность как источник информации о бизнес-модели организации и выполнении требований стейкхолдеров в экономической, социальной и экологической сферах.

Информационные системы обеспечения бизнес-анализа на основе современных цифровых технологий и BI (Business Intelligence) решений.

Метод бизнес-анализа и его характерные особенности. Специфика методики и организации бизнес-анализа в зависимости от характера и масштабов бизнеса. Классификация и характеристика методов бизнес-анализа.

Тема 2. Методический инструментарий стратегического анализа

Основные особенности и составляющие процесса стратегического управления. Характеристика этапов анализа стратегии, их назначение и инструментарий: анализ текущего состояния организации, определение будущего состояния, оценка рисков реализации стратегии, обоснование стратегии изменений.

Бизнес-модели и стратегии компании. Канва бизнес-модели как инструмент диагностики и планирования стратегии и инициатив. Цепочка

создания ценности. Ключевые факторы стоимости в разрезе элементов бизнес-модели. Анализ процесса создания, сохранения/утраты стоимости. Аналитическая оценка текущей эффективности и стратегической конкурентоспособности бизнес-модели.

Методы анализа рынка: PEST, анализ пяти сил Портера, KFS, SWOT, анализ емкости рынка по методу PAM-TAM-SAM-SOM. NEPTALYSIS. VMOST-анализ. Стратегический SNV-анализ внутренней среды. Матрица BCG. Матрица GE. LITL-матрица. ABC- и XYZ-анализ.

Модель McKinsey 7S. Blue Ocean Strategy. Toyota A3 Report. GAP-анализ. Анализ корневых причин: диаграмма Исикавы, метод 5W. Метод SMART. Реестр рисков, стратегии работы с рисками, матрица NASA. Метод CATWOE.

Эвристические методы качественного анализа. Экспертные методы и методы активизации творческого мышления. Six Thinking Hats. Методический подход Agile.

Основные показатели финансовой модели проекта: доходы, расходы, виды прибыли, ROI, учетная ставка, IRR, маржинальность, период окупаемости и пр.

Тема 3. Анализ и управление стейкхолдерами

Классификация заинтересованных сторон организации. Специфика стейкхолдеров инвестиционного проекта. Теория управления стейкхолдерами. Управление заинтересованными сторонами в жизненном цикле проекта.

Определение круга ключевых стейкхолдеров на основе оценки степени и характера их влияния на организацию. Модели определения заинтересованных сторон организаций: О. Менделоу, Митчелла-Эгле-Вуда и Г. Саважа, модель Stakeholders CIRCLETM. Анализ стейкхолдеров и техники их описания: список, карта, луковичная диаграмма, архетипы.

Стратегии взаимодействия с заинтересованными сторонами. Техники взаимодействия с ними: интервью, семинар, фокус-группа, ревью. Типология стратегий по Джонсону. Матрица «поддержка — сила влияния». Матрица стейкхолдеров Э. Фрумана. Модель Гарднера. Шаблон реестра заинтересованных сторон. Матрица определения ответственности RACI.

Анализ требований стейкхолдеров и отношений организации с заинтересованными сторонами. Информационное обеспечение выявления и анализа требований различных групп стейкхолдеров. Классификация требований стейкхолдеров, их документирование, систематизация, периодическая актуализация. Шаблоны текстовой формулировки требований. User Story и Use Case как схемы представления требований.

Модели приоритизации требований: модель Кано, метод MoSCoW, подход RICE, метод Вигерса и пр. CATWOE как экспресс-анализ текущих бизнес-потребностей и оценки влияния потенциального решения на заинтересованные стороны. Концепция управления стоимостью в интересах всех стейкхолдеров бизнеса.

Тема 4. Описание, моделирование, анализ и технологии совершенствования бизнес-процессов

Процессно-стоимостный подход к оценке эффективности бизнеса. Бизнес-процесс: определение, ключевые характеристики и классификация. Отличия процесса от проекта. Деятельность как система бизнес-процессов. Понятие методологии и нотации моделирования бизнес-процессов.

Структурный анализ и SADT-моделирование. Понятия модели, их виды и моделирование. Классификация методологий моделирования бизнеса. Структурные методологии моделирования. Методология и нотация функционального моделирования IDEF0. IDEF1X - диаграммы данных «сущность-связь» (ERD); IDEF3 - диаграммы потоков работ; DFD - диаграммы потоков данных. Объектно-ориентированное моделирование UML. Прецедентная модель бизнеса. Объектная модель бизнеса. Интегрированные методы моделирования - ARIS.

Методы детального описания логики выполнения бизнес-процессов. Нотация BPMN 2.0: ключевые элементы и описание. Основные графические элементы BPMN: «пул», «дорожка», «действие» и пр. Нотация EPC (Event-Driven Process Chain - событийная цепочка процессов).

Программные инструменты описания бизнес-процессов, организационных структур и информационных систем: Business Studio, Ramus, ARIS, Visio, Archi, онлайн-редакторы, системы класса BPMS. Достоинства и недостатки российской системы Business Studio. Сбор и обработка данных: анкетирование, интервью, опрос и пр.

Инструменты анализа бизнес-процессов (BPA). Качественный анализ. Анализ добавленной ценности. Анализ потерь. Выявление и анализ проблем. Анализ причин. Количественный анализ. Метрики, показатели и ключевые показатели эффективности. Анализ потока. Стоимость бизнес-процесса. Функционально-стоимостной анализ. Эвристический метод.

Классификация методов совершенствования бизнес-процессов. Методы непрерывного совершенствования бизнес-процессов. Концепция «Шесть сигм». Теория ограничений систем (ТОС). Теория решений изобретательских задач (ТРИЗ). Концепция бережливого производства. Креативные методы постепенного улучшения. Трансформационные методы совершенствования бизнес-процессов.

Понятие технического задания, принципов и подходов разработки требований. Бизнес-требование, бизнес-правило, виды бизнес-правил. Разделы технического задания на создание автоматизированной системы и программы. ГОСТ 34.602-2020, ГОСТ 19.201-78, стандарт ISE/IEC/IEEE 29148:2018.

Тема 5. Применение методик и моделей операционного анализа в бизнес-анализе

Анализ условий производства. Анализ выпуска и продажи продукции. Анализ качества продукции. Анализ и управление производственным потенциалом организации: основные аналитические системы показателей и

модели.

Анализ расходов экономического субъекта. Анализ факторов, влияющих на расходы и финансовые результаты организации.

Цели, задачи и информационная база операционного анализа. Показатели, приемы и методы операционного анализа. Запас прочности как показатель риска структуры затрат и потери прибыли при снижении продаж. Бухгалтерская и аналитическая концепции CVP-анализа. Использование CVP-анализа для обоснования краткосрочных управленческих решений.

Тема 6. Современные системы оценки эффективности деятельности

Концепция управления эффективной деятельностью. Сбалансированная система показателей (BSC). Универсальная система показателей (TPS). Модель процессно-ориентированного анализа рентабельности (ABPA). Призма результатов деятельности (PPS). Сравнительный анализ моделей многоуровневой оценки эффективности.

Основные требования к системе ключевых показателей эффективности (KPI) и методика их разработки. Критерии отбора индикаторов, включаемых в системы показателей измерения эффективности бизнеса. Практический аспект действий для обеспечения эффективности бизнеса: карта стратегических задач, карта сбалансированных показателей, целевые проекты, панели управления. Принципиальная схема технологии разработки стратегических карт на основе карты ключевых показателей более высокого уровня. Принципы разработки и условия использования панелей индикаторов для планирования и контроля эффективности рабочих мест специалистов.

5.2. Учебно-тематический план

Очная форма обучения

Таблица 3

№ п\п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах					Формы текущего контроля успевае- мости
		Всего	Контактная работа - Аудиторная работа			Самосто- ятельная работа	
			Общая, в т.ч.	Лекции	Семинары, практические занятия		
1	Теоретические основы бизнес- анализа	20	8	4	4	12	групповая дискуссия,
2	Методический инструментарий стратегического анализа	28	18	8	10	10	
3	Анализ и управление стейкхолдерами	22	8	4	4	14	

4	Описание, моделирование, анализ и технологии совершенствования бизнес-процессов	30	16	8	8	14	разбор практических ситуаций, устный опрос, промежуточное тестирование
5	Применение методик и моделей операционного анализа в бизнес-анализе	26	10	6	4	16	
6	Современные системы оценки эффективности деятельности	18	8	4	4	10	
	В целом по дисциплине	144	68	34	34	76	Согласно учебному плану: расчетно-аналитическая работа
	Итого в %	100	47	23,5	23,5	53	

5.3. Содержание семинаров, практических занятий

Таблица 4

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9 (указывается раздел и порядковый номер источника)	Формы проведения занятий
Тема 1. Теоретические основы бизнес- анализа	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сущность, цели и задачи бизнес-анализа, его предмет и объект 2. Функции бизнес-аналитика, его профессиональные компетенции и навыки 3. Структура и ключевые понятия BABOK®Guide: области знаний и их задачи, классификация требований, стейкхолдеры 4. Характеристика информационной базы для проведения бизнес-анализа 5. Метод бизнес-анализа и его характерные особенности 6. Характеристика методов аналитических исследований: 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, технический анализ финансовых рынков, специфические методы и приемы бизнес-анализа <p>Рекомендуемые источники: Раздел 8 (1-6, 8), Раздел 9</p>	<p>Дискуссия по вопросам темы. Обсуждение проблемы информационной базы бизнес-анализа и подходов к ее пониманию. Обсуждение мнений о роли и функциях бизнес-аналитика в организации. Кейс-метод «Рабочие задачи и их исполнители» Кейс-метод «Финансовая отчетность как источник информации бизнес-анализа» Кейс-метод «Формирование интегрированной отчетности организации» Решение практических задач (70%)</p>
Тема 2. Методический инструментарий стратегического анализа	<ol style="list-style-type: none"> 1. Характеристика этапов анализа стратегии, их задачи и инструментарий 2. Канва бизнес-модели как инструмент диагностики и планирования стратегии и инициатив 3. Ключевые факторы стоимости в разрезе элементов бизнес-модели 4. Анализ процесса создания, сохранения/утраты стоимости 5. Методы анализа внешнего окружения 	<p>Дискуссия по вопросам темы. Обсуждение взаимосвязи бизнес-модели и стратегии. Кейс-метод «Анализ реальной организации по методам SWOT, PEST, 5 сил Портера, расчет емкости рынка</p>

	<p>организации</p> <ol style="list-style-type: none"> Методы анализа внутреннего бизнес-окружения GAP-анализ Анализ корневых причин Реестр рисков, матрица NASA. Методы обоснования стратегии изменений Метод CATWOE Использование в бизнес-анализе инструментария финансового анализа <p>Рекомендуемые источники: Раздел 8 (1, 2, 5-11), Раздел 9</p>	<p>методом РАМ-ТАМ-SAM-SOM». Кейс-метод «Определение приоритетов бизнеса». Кейс-метод «Диаграмма Исикавы: определение основных причин бизнес-проблемы». Кейс-метод «Составление реестра рисков». Кейс-метод «Основные показатели финансовой модели». Кейс-метод «Аналитическая оценка текущей эффективности и стратегической конкурентоспособности бизнес-модели». Промежуточное контрольное тестирование и устный опрос. Решение ситуационных и практических задач (80%)</p>
<p>Тема 3. Анализ и управление стейкхолдерами</p>	<ol style="list-style-type: none"> Классификация заинтересованных сторон организации. Теория управления стейкхолдерами. Модели определения заинтересованных сторон организаций: О. Менделоу, Митчелла-Эгле-Вуда, Г. Саважа, Stakeholders CIRCLETM. Техники описания стейкхолдеров: список, карта, луковичная диаграмма, архетипы. Типология стратегий взаимодействия с заинтересованными сторонами по Джонсону. Матрица «поддержка-сила влияния». Матрица стейкхолдеров Э. Фрумана. Модель Гарднера. Шаблон реестра заинтересованных сторон. Матрица определения ответственности RACI. Анализ требований стейкхолдеров и отношений организации с заинтересованными сторонами. 	<p>Дискуссия по вопросам темы. Обсуждение особенностей выявления стейкхолдеров инвестиционного проекта и управления ими в жизненном цикле проекта. Кейс-метод «Построение матрицы стейкхолдеров». Кейс-метод «Определение стратегии взаимодействия с стейкхолдерами». Кейс-метод «Приоритизация требований стейкхолдеров». Кейс-метод «Детализация функциональных и не</p>

	<p>9. Информационное обеспечение выявления и анализа требований различных групп стейкхолдеров.</p> <p>10. Классификация требований стейкхолдеров</p> <p>11. User Story и Use Case как схемы представления требований стейкхолдеров</p> <p>12. Модели приоритизации требований: модель Кано, метод MoSCoW, подход RICE, метод Вигерса и пр.</p> <p>13. CATWOE как экспресс-анализ текущих бизнес-потребностей и оценки влияния потенциального решения на заинтересованные стороны.</p> <p>Рекомендуемые источники: Раздел 8 (1,2, 5-8), Раздел 9</p>	<p>функциональных требований к решению: User Story и Use Case». Устный опрос. Работа с интегрированной отчетностью. Работа над практическими заданиями, моделирующими реальные ситуации профессиональной деятельности (80%)</p>
<p>Тема 4. Описание, моделирование, анализ и технологии совершенствования бизнес-процессов</p>	<p>1. Бизнес-процесс: ключевые характеристики и классификация</p> <p>2. Деятельность как система бизнес-процессов.</p> <p>3. Понятие методологии и нотации моделирования бизнес-процессов</p> <p>4. Классификация методологий моделирования бизнеса</p> <p>5. Методология и нотация функционального моделирования IDEF0.</p> <p>6. Диаграммы данных «сущность-связь»; диаграммы потоков работ; диаграммы потоков данных.</p> <p>7. Объектно-ориентированное моделирование UML.</p> <p>8. Интегрированные методы моделирования - ARIS.</p> <p>9. Нотация BPMN 2.0: ключевые элементы и описание</p> <p>10. Нотация EPC</p> <p>11. Программные инструменты описания бизнес-процессов, организационных структур и информационных систем.</p> <p>12. Инструменты анализа бизнес-процессов</p> <p>13. Метрики, показатели и ключевые показатели эффективности для бизнес-процессов</p> <p>14. Методы совершенствования бизнес-процессов</p> <p>15. Принципы и подходы разработки требований технического задания.</p>	<p>Дискуссия по вопросам темы. Обсуждение отличий проекта от процесса. Обсуждение принципов и методик проведения сбора и обработки данных. Обсуждение достоинств и недостатков системы Business Studio. Кейс – метод «Определение входов и выходов бизнес-процесса». Кейс-метод «Информационная модель процесса управления закупками в нотации IDEF0». Кейс-метод «Описание движение потоков данных в рамках выбранного бизнес-процесса: диаграмма потоков данных DFD». Кейс-метод «Описание алгоритма выполнения выбранного процесса в IDEF3-нотации». Кейс-метод «Описание логики выполнения бизнес-процессов в</p>

	Рекомендуемые источники: Раздел 8 (1, 2, 5-9), Раздел 9	нотации ЕРС». Работа над практическими заданиями, моделирующими реальные ситуации профессиональной деятельности (80%)
Тема 5. Применение методик и моделей операционного анализа в бизнес-анализе	<ol style="list-style-type: none"> 1. Анализ выпуска и продажи продукции. 2. Анализ качества продукции. 3. Анализ и управление производственным потенциалом организации: основные аналитические системы показателей и модели. 4. Анализ факторов, влияющих на расходы и финансовые результаты организации. 5. Операционный анализ: ограничения, показатели, приемы и методы операционного анализа. 6. Запас прочности как показатель риска структуры затрат и потери прибыли при снижении продаж. 7. Использование CVP-анализа для обоснования краткосрочных управленческих решений. <p>Рекомендуемые источники: Раздел 8 (6-8), Раздел 9</p>	<p>Дискуссия по вопросам темы. Обсуждение подходов к анализу условий производства. Обсуждение возможных экономических и финансовых последствий снижения отдачи от производственных ресурсов организации. Обсуждение современных методик управления затратами организации. Обсуждение особенностей экономической концепции CVP-анализа. Кейс-метод «Определение аналитической базы для формулирования и оценок проблем в операционной деятельности и нахождения путей их решения». Устный опрос. Решение практических и ситуационных задач (80%)</p>
Тема 6. Современные системы оценки эффективности деятельности	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сбалансированная система показателей (BSC). 2. Призма результатов деятельности (PPS). 3. Основные требования к системе ключевых показателей эффективности (KPI) и методика их разработки. 4. Критерии отбора индикаторов, включаемых в системы показателей измерения эффективности бизнеса. 	<p>Дискуссия по вопросам темы. Обсуждение практических аспектов действий для обеспечения эффективности бизнеса. Кейс-метод «Формирование карты стратегических задач и</p>

	5. Карты стратегических задач. 6. Стратегические карты показателей для планирования и контроля результативности и стратегической эффективности организаций. 7. Принципы формирования панелей управления. Рекомендуемые источники: Раздел 8 (1-3, 5, 6-8, 11), Раздел 9	карты сбалансированных показателей для верхнего уровня иерархии». Защита расчетно-графического задания.
--	--	---

6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы

Таблица 5

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 1. Теоретические основы бизнес-анализа	1. Бизнес-анализ - закономерный этап эволюции отечественного экономического анализа в условиях ориентации на инновационное и устойчивое развитие 2. Отечественный профессиональный стандарт «Бизнес-аналитик» 3. Информационные системы обеспечения бизнес-анализа на основе BI (Business Intelligence) решений 4. Специфика методики и организации бизнес-анализа в зависимости от характера и масштабов бизнеса	Работа с учебной и справочной литературой, ресурсами «Интернет», материалами лекций и семинаров. Работа с нормативными документами. Работа с бухгалтерской (финансовой) и интегрированной отчетностью. Подготовка к обсуждению. Решение домашних задач. Подготовка к устному опросу и промежуточному тестированию.
Тема 2. Методический инструментарий стратегического анализа	1. Основные особенности и составляющие процесса стратегического управления 2. Цепочка создания ценности 3. Стратегии работы с рисками 4. Эвристические методы качественного анализа. 5. Экспертные методы и методы активизации творческого мышления. 6. Оценка возможностей	Работа с учебной и справочной литературой, ресурсами «Интернет», материалами лекций и семинаров. Решение домашних задач, анализ и интерпретация полученных результатов. Выбор объекта исследования для выполнения расчетно-графического задания и

	<p>коммерческой организации в формировании конкурентных преимуществ</p>	<p>подготовка к его выполнению. Подготовка к устному опросу и промежуточному контрольному тестированию.</p>
<p>Тема 3. Анализ и управление стейкхолдерами</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Определение круга ключевых стейкхолдеров на основе оценки степени и характера их влияния на организацию. 2. Стратегии взаимодействия с заинтересованными сторонами. 3. Техники взаимодействия со стейкхолдерами: интервью, семинар, фокус-группа, ревью. 4. Документирование требований стейкхолдеров, их систематизация и периодическая актуализация. 5. Шаблоны текстовой формулировки требований. 6. Концепция управления стоимостью в интересах всех стейкхолдеров бизнеса. 	<p>Работа с учебной и справочной литературой, ресурсами «Интернет», материалами лекций и семинаров. Подготовка к устному опросу и выполнение расчетно-графического задания.</p>
<p>Тема 4. Описание, моделирование, анализ и технологии совершенствования бизнес-процессов</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Процессно-стоимостный подход к оценке эффективности бизнеса. 2. Структурные методологии моделирования. 3. Информационные модели IDEF1, динамические модели IDEF2 4. Прецедентная модель бизнеса. Объектная модель бизнеса 5. Методы детального описания логики выполнения бизнес-процессов. 6. Инструменты бизнес анализа: Visio, Jira, Power Point, Draw, Excel, Confluence 7. Визуализация и интерпретация данных: наборы данных, отчеты, панели мониторинга. 8. Качественные инструменты анализа бизнес-процессов. 9. Количественные инструменты анализа бизнес-процессов. 10. Принципы осуществления функционально-стоимостного анализа. 	<p>Работа с учебной и справочной литературой, ресурсами «Интернет», материалами лекций и семинаров. Работа с ГОСТами и стандартами: ГОСТ 34.602-2020, ГОСТ 19.201-78, стандарт ISE/IEC/IEEE 29148:2018. Подготовка к устному опросу и выполнение расчетно-графического задания.</p>

	11. Разделы технического задания на создание автоматизированной системы и программы.	
Тема 5. Применение методик и моделей операционного анализа в бизнес-анализе	<ol style="list-style-type: none"> 1. Анализ условий производства. 2. Формирование системы показателей анализа производственного потенциала. 3. Характеристика видов расходов организации. 4. Анализ расходов экономического субъекта. 5. Резервы снижения расходов организации. 6. Значение операционного рычага в стратегии управления затратами и прибылью. 	Работа с учебной и справочной литературой, ресурсами «Интернет», материалами лекций и семинаров. Описание проблем отдельных бизнес-процессов операционной деятельности (по выбору). Решение домашних задач и интерпретация полученных результатов. Подготовка к устному опросу и выполнение расчетно-графического задания.
Тема 6. Современные системы оценки эффективности деятельности	<ol style="list-style-type: none"> 1. Концепция управления эффективной деятельностью. 2. Универсальная система показателей (TPS). 3. Модель процессно-ориентированного анализа рентабельности (ABPA). 4. Сравнительный анализ моделей многоуровневой оценки эффективности. 5. Принципы разработки и условия использования панелей индикаторов для планирования и контроля эффективности рабочих мест специалистов. 	Работа с учебной и справочной литературой, ресурсами «Интернет», материалами лекций и семинаров. Подготовка к защите расчетно-графического задания.

6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю (согласно таблице 2)

В целях развития теоретических знаний и закрепления практических навыков учебным планом дисциплины предусмотрено выполнение расчетно-аналитической работы. Работа выполняется в течение всего семестра.

Методические рекомендации по выполнению расчетно-аналитической работы предлагаются студентам. Цель данной работы – продемонстрировать полученные знания в области бизнес-анализа, а также углубить знания студентов, сформировать профессиональные навыки работы с данными, выбора необходимых методов исследования, проверки адекватности вычислений, подготовки аналитического заключения, а также самостоятельной работы с поиском необходимой информации.

Для выполнения расчетно-аналитической работы студент выбирает согласно методическим указаниям свой вариант работы. Для вычислений, представления результатов рекомендуется воспользоваться пакетами Excel, Power BI, СПАРК, а также ресурсами ИНТЕРНЕТ для получения дополнительных статистических данных по теме и построения нотаций.

Расчетно-аналитическая работа должна заканчиваться выводами и рекомендациями, оформлена соответственно требованиям.

Текущий контроль осуществляется в ходе учебного процесса и консультирования студентов, по результатам выполнения самостоятельных работ. Основными формами текущего контроля знаний являются:

- обсуждение вынесенных в планах семинаров вопросов тем и контрольных вопросов;
- решение ситуационных задач, тестов и их обсуждение с точки зрения умения формулирования требований, выделения проблем и их решения, документирования рекомендации и принятия адекватных управленческие решения для устойчивого развития организации;
- проведение промежуточного текущего контроля в виде промежуточной контрольной работы.

Темы для групповых дискуссий по дисциплине «Бизнес-анализ»

1. Свод знаний по бизнес-анализу - Business Analysis Body of Knowledge (BABoK): цель составления, основные концепции.
2. Объекты и предмет бизнес – анализа, его основные задачи.
3. Бизнес-процесс как ключевой объект бизнес-анализа, его виды.
4. Интегрированная отчетность как источник информации о бизнес-модели организации, о выполнении требований стейкхолдеров в экономической, социальной и экологической сферах.
5. Бизнес-аналитик, системный аналитик, аналитик-проектировщик UX (User eXperience), Data Scientist (цели, задачи, результаты работы).
6. Теория стейкхолдеров как теоретическое направление стратегического менеджмента и как универсальный подход к ведению современного бизнеса.
7. Стейкхолдеры коммерческой компании, их интересы и требования.
8. Аналитическое обоснование отбора ключевых стейкхолдеров компании.
9. Анализ требований ключевых стейкхолдеров компании.
10. Требования как форма представления бизнес-потребностей, виды требований.
11. Функциональный и процессный подход к управлению организацией.
12. Средства визуализации данных в бизнес-анализе: графики и диаграммы.
13. Содержание комплексной бизнес-модели компании и необходимость ее аналитического обоснования.
14. Соотношение бизнес-модели и стратегии компании. Бизнес-модель и обеспечение условий устойчивого развития.
15. Моделирование бизнес-процессов: виды моделей.

16. Структурные методологии моделирования IDEF3.
17. Методология моделирования DFD.
18. Инструментарий бизнес-анализа - общая характеристика.
19. Основные направления стратегического маркетингового анализа.
20. Содержание стратегических целей развития организации.
21. Характеристика и отличительные особенности SWOT- и PEST-анализа.
22. Основные задачи стратегического анализа в системе и процессе управления бизнесом.
23. Система показателей, используемых для анализа бизнес-процессов.
24. Бизнес-анализ и функционально-стоимостный анализ.
25. Роль «Business Intelligence» (BI) в управлении современным предприятием.
26. Современные системы оценки эффективности деятельности: сравнительная характеристика.
27. Подходы к формированию, обоснованию и внедрению KPI.
28. Использование принципов Agile в бизнес-анализе.
29. Применение принципов бизнес-анализа в финансовом анализе и оценке инвестиционных решений.

Пример заданий для промежуточного тестирования

Тестовые задания:

1. - деятельность, обеспечивающая возможность изменений предприятия через определение потребностей и рекомендацию решений, приносящих пользу заинтересованным сторонам.

- a) Бизнес-анализ
- b) Экономический анализ
- c) Финансовый анализ
- d) Управленческий анализ

Ответ: А)

2. Стейкхолдеров, которые имеют прямое отношение к проекту и принимают в нем участие, относят кстейкхолдерам:

- a) Внешним
- b) Внутренним

Ответ: Б)

3. Поставщики, покупатели, посредники – это ...

- a) Внешние стейкхолдеры
- b) Внутренние стейкхолдеры

Ответ: А)

4. Стейкхолдеры компании это ...

- a) организаторы общего бизнеса
- b) акционеры этой компании

c) любые заинтересованные лица, которые могут влиять на компанию, и от которых эта компания зависит

Ответ: С)

5. Профессиональный стандарт бизнес-аналитика это:

- а) детальные методические рекомендации по осуществлению процедур бизнес-анализа
- б) инструкция по организации бизнес-анализа на предприятии
- с) характеристика трудовых функций бизнес-аналитика и необходимых для их выполнения квалификаций

Ответ: С)

6. В матрице «Сила/Заинтересованность» Джонсона сегмент, к которому относятся стейкхолдеры с минимальной заинтересованностью и низкой силой влияния входят в ...

- а) сегмент А
- б) сегмент В
- с) сегмент С
- д) сегмент D

Ответ А)

7. Перечислите категории товаров на матрице BCG:

- а) дойные коровы
- б) звезды
- с) сухостой
- д) собаки

Ответ А), В), D).

8. Укажите, какая матрица позволяет определить приоритет в инвестициях в хозяйственном портфеле организации:

- а) BCG
- б) Матрица Мак-Кинси
- с) Матрица Ансоффа
- д) SWOT-анализ

Ответ В).

9. Признаком наличия у компании рыночного потенциала может служить:

- а) рыночная доля более 35%
- б) высокая ценовая эластичность спроса покупателей;
- с) полная загрузка производственных мощностей;
- д) низкая рентабельность активов.

Ответ А).

10. Выделите факторы микросреды организации:

- а) подсистемы организации
- б) потребители
- с) социально-экономические условия

Ответ: А)

11. Факторы макросреды организации прямого воздействия:

- а) поведение потребителей, конкурентов, посредников
- б) персонал организации

с) региональное окружение

Ответ: В)

12. Факторы макросреды организации косвенного воздействия:

а) поведение конкурентов

б) политические, экономические, социальные факторы

с) организационная структура

Ответ: А)

Критерии балльной оценки различных форм текущего контроля успеваемости содержатся в соответствующих методических рекомендациях департамента.

Пример заданий расчетно-аналитической работы:

Описать выбранную организацию в терминах метода «Канва бизнес-модели», отразив девять ключевых аспектов:

- партнерства
- виды деятельности
- ресурсы
- предлагаемая ценность
- отношения с клиентами
- каналы (сбыта)
- потребительские сегменты
- структура затрат
- потоки доходов

1. Для выбранной компании провести:

- анализ предприятия/идеи/продукта/возможности методом SWOT
- анализ рынка методами PEST+ и 5 сил Портера
- составить список ключевых стейкхолдеров
- определить важность и степень влияния стейкхолдеров (карта)
- определить стратегию взаимодействия со стейкхолдерами
- составить Score решения методом CATWOE

2. Для выбранной компании описать систему бизнес-процессов в нотации IDEF0:

- контекстная диаграмма А-0
- декомпозиция 1-го уровня А-0

3. Для выбранной компании составить диаграмму в нотации DFD: показать движение потоков данных:

- в рамках одного бизнес-процесса
- или обмен данными между несколькими процессами

4. Для выбранной компании составить детальную модель бизнес-процесса в нотации EPC, показать:

- начальные и конечные события
- функций исполнителей
- логические операторы

- документы и другие ТМЦ
- 5. Для выбранной компании составить детальную модель бизнес-процесса в нотации BPMN, показать
 - события (начальные, конечные, промежуточные)
 - пулы и дорожки
 - логические операторы
 - документы и другие артефакты
- 6. Обоснованно идентифицировать одну проблему (например, срыв сроков разработки проектной документации: организация терпит убытки 1 млн. руб. в месяц). Разработать диаграмму Исикавы для проблемы, учесть все возможные факторы.
- 7. **Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине**

Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине содержится в разделе 2 «Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине». Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний

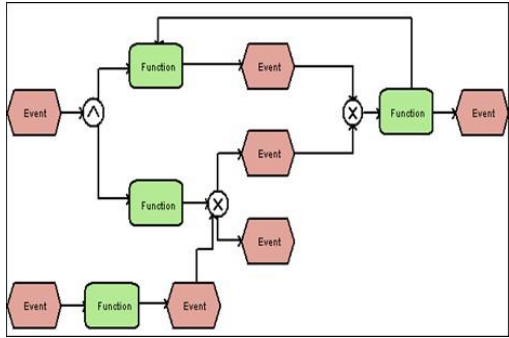
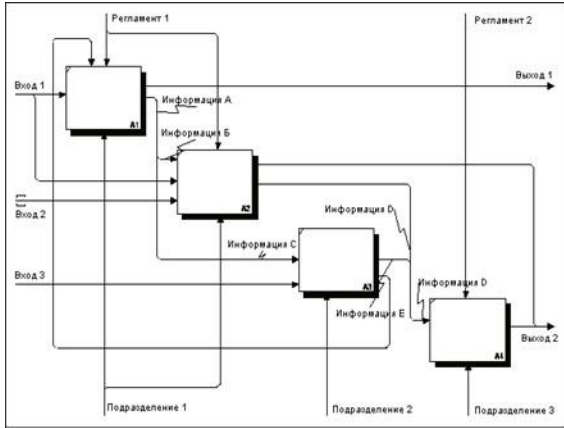
Таблица 6

Наименование компетенции	Наименование индикаторов достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
ПKN-2. Способность Способность на основе существующих методик, нормативно-правовой базы рассчитывать	1. Применяет нормативно-правовую базу, регламентирующую порядок расчета финансово-экономических показателей.	1. Знать: содержание нормативно-правовых актов по регламентации деятельности экономических субъектов; подходы и	Задание 1. В компании создана служба бизнес-анализа. В соответствии с законодательством она должна отражать в публичной нефинансовой отчетности свою бизнес-модель. Собственники компании требуют от бизнес-аналитика обосновать логику бизнеса компании при помощи построения ее бизнес-модели, раскрываемой в отчетности. Различные члены совета директоров предлагают учесть в качестве основных компонентов такой

<p>финансово-экономические показатели, анализировать и содержательно объяснять природу экономических процессов на микро и макро уровне.</p>	<p>2. Производит расчет финансово-экономических показателей на макро-, мезо- и микроуровнях.</p>	<p>требования к формированию информационной базы для проведения бизнес-анализа в организации, современные информационные технологии, применяемые в бизнес-анализе</p> <p>Уметь: корректно формировать необходимую для оценки и прогнозирования эффективности и результативности деятельности экономического субъекта информацию с учетом состояния внешней и внутренней среды, требований стейкхолдеров организации, изменения системы целей её развития, правовой и нормативной базы российского законодательства.</p> <p>2. Знать: основные методики бизнес-анализа; принципы и подходы разработки и применения системы финансовых и нефинансовых показателей эффективности деятельности организаций, функционирующих в различных сферах национального хозяйства.</p>	<p>бизнес-модели:</p> <ul style="list-style-type: none"> – производственные мощности, технологии и ресурсы, структуру управления, ассортимент продукции, систему сбыта; – капитал, активы и обязательства, систему распределения прибыли; – систему обязанностей, ответственности, полномочий и подотчетности руководителей и исполнительного персонала; – целевую клиентуру компании и мотивацию ее привлечения, предлагаемые ценности для внешних клиентов и систему их создания, финансовую модель бизнеса; – документирование прав собственности и хозяйственных операций, систему документооборота, информационные потоки, формирование учетных регистров и форм отчетности. <p>Какие компоненты бизнес-модели компании из предлагаемых вариантов в наибольшей степени отражают ее сущность?</p> <p>Задание 2. Уставный капитал публичного акционерного общества «Контакт» составляет 2 000 тыс. руб. По требованиям собственников контрольного пакета акций 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 этих условиях в прогнозируемом балансе будут отражены:</p> <p>I раздел «Внеоборотные активы» - 1 200 000 тыс. руб.;</p> <p>II раздел «Оборотные активы» - 800 000 тыс. руб.;</p> <p>IV раздел «Долгосрочные обязательства» - 1 049 920 тыс. руб.;</p> <p>V раздел «Краткосрочные обязательства» - 950 000 тыс. руб.</p> <p>Чьи еще требования должны быть обязательно учтены для принятия такого решения?</p> <p>Будет ли возможна его реализация?</p>
---	--	---	---

		<p>Уметь: идентифицировать бизнес-проблемы и требования стейкхолдеров, осуществлять на практике их анализ и генерировать решения (бизнес-планирование, маркетинговая деятельность, производство и реализация продукции, основные и оборотные активы, капиталы организации, затраты и себестоимости продукции, финансовые результаты, обеспеченность и эффективности использования ресурсного потенциала и пр.) на макро-, мезо- и микроуровнях организации экономики.</p>	<p>К каким последствиям для ПАО «Контакт» приведет выполнение требований собственников?</p>
	<p>3. Анализирует и раскрывает природу экономических процессов на основе полученных финансово-экономических показателей на макро-, мезо- и микроуровнях.</p>	<p>3.Знать: основные принципы и направления исследований процессов и явлений на микро-, мезо- и макроуровнях их организации; современные приемы и методы бизнес-анализа, результаты научных исследований и возможности их использования для решения различных задач управления экономическими процессами в</p>	<p>Задание 3.1. Акционеры АО «Прогресс» поставили на своем годовом собрании задачу в ближайшее время довести уровень рентабельности акционерного капитала до 45%. При этом условии они согласны в будущем году включить в финансовый план крупный инвестиционный проект по внедрению прогрессивной инновационной технологии и существенному увеличению производственных мощностей компании. Среднегодовая сумма капитала и резервов АО равна 100 млн. руб. При этом налоговые, ценовые, технологические и сырьевые ограничения, а также конъюнктура на товарном рынке обуславливают невозможность без внедрения новой технологии и расширения производственных площадей добиться повышения фактически достигнутого данной компанией уровня рентабельности продаж – 18% (исчисляемого как отношение чистой прибыли к выручке от продаж). Технологические возможности не позволяют также получать с каждого рубля активов более двух рублей выручки от продаж, притом, что фактическая оборачиваемость активов в отчетном году составляла 2,0. Необходимо определить сумму заемного капитала, которая позволит уже в следующем</p>

		<p>организации, оптимизации финансового плана, бизнес-планирования и прогнозирования в соответствии с требованиями стейкхолдеров.</p> <p>Уметь: применять современный аналитический инструментарий для проведения бизнес-анализа деятельности организации и ее бизнес-процессов, осуществлять диагностику и прогнозировать основные параметры финансовой, инновационно-инвестиционной и операционной деятельности; определять направления применения результатов анализа, оптимизировать финансовые планы, бизнес-планы и прогнозы в соответствии с требованиями стейкхолдеров и решениями выявляемых проблем бизнеса.</p>	<p>после отчетного году обеспечить повышение ROE до 45%.</p> <p>Задание 3.2. В таблице приведены данные о продуктовом портфеле Воронежской кондитерской фабрики (ОАО «ВКФ»)</p> <table><tr><th rowspan="2">Элементы портфеля</th><th colspan="2">Объём реализации, т.</th><th colspan="2">Доля рынка 2021 г.</th></tr><tr><th>2020</th><th>2021</th><th>ОАО «ВКФ»</th><th>ООО «КДВ Групп»</th></tr><tr><td>Мучные</td><td>8261</td><td>7 962</td><td>0,2721%</td><td>0,1745%</td></tr><tr><td>Сахаристые</td><td>3 889</td><td>3 349</td><td>0,1144%</td><td>0,1352%</td></tr><tr><td>Конфеты, карамель</td><td>14 682</td><td>14 584</td><td>0,4984%</td><td>0,5505%</td></tr><tr><td>Шоколад</td><td>2</td><td>0</td><td>0,0000%</td><td>0,2312%</td></tr><tr><td>Новогодние подарки</td><td>353</td><td>150</td><td>0,0051%</td><td>0,0061%</td></tr><tr><td>Итого:</td><td>?</td><td>?</td><td>?</td><td>?</td></tr></table> <p>Определить:</p> <p>1. Темпы роста рынка и относительную долю рынка ОАО «ВКФ».</p> <p>2. Построить матрицу BCG.</p> <p>3. Оцените фактическое состояние портфеля организации.</p> <p>4. Сделайте выводы о стратегической привлекательности организации.</p> <p>Задание 3.3. На основе данных таблицы оцените конкурентоспособность холодильников:</p> <table><tr><th>Показатели</th><th>Оцениваемый холодильник</th><th>Холодильник-конкурент</th><th>Весовые коэффициенты</th><th>Групповой показатель</th></tr><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td></td></tr><tr><td>1. Технические параметры:</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>1.1. Общий объём, ³дм</td><td>315</td><td>318</td><td>0,15</td><td>?</td></tr><tr><td>1.2. Объём холодильной ³камеры, дм</td><td>221</td><td>240</td><td>0,25</td><td>?</td></tr><tr><td>1.3. Объём морозильной ³камеры, дм</td><td>94</td><td>78</td><td>0,2</td><td>?</td></tr><tr><td>1.4. Замораживающая способность, кг/сут.</td><td>14</td><td>10</td><td>0,22</td><td>?</td></tr><tr><td>1.5. Средний срок службы, лет</td><td>15</td><td>15</td><td>0,1</td><td>?</td></tr><tr><td>1.6. Климатический класс</td><td>SN, ST</td><td>SN, ST</td><td>-</td><td>-</td></tr><tr><td>K_T=</td><td></td><td></td><td></td><td>?</td></tr><tr><td>2. Экономические параметры:</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>2.1. Цена</td><td>33700</td><td>44600</td><td>0,6</td><td>?</td></tr><tr><td>2.2. Расход электроэнергии</td><td>383</td><td>375</td><td>0,4</td><td>?</td></tr><tr><td>K_s=</td><td>—</td><td>—</td><td>—</td><td>?</td></tr></table>	Элементы портфеля	Объём реализации, т.		Доля рынка 2021 г.		2020	2021	ОАО «ВКФ»	ООО «КДВ Групп»	Мучные	8261	7 962	0,2721%	0,1745%	Сахаристые	3 889	3 349	0,1144%	0,1352%	Конфеты, карамель	14 682	14 584	0,4984%	0,5505%	Шоколад	2	0	0,0000%	0,2312%	Новогодние подарки	353	150	0,0051%	0,0061%	Итого:	?	?	?	?	Показатели	Оцениваемый холодильник	Холодильник-конкурент	Весовые коэффициенты	Групповой показатель	1	2	3	4		1. Технические параметры:					1.1. Общий объём, ³ дм	315	318	0,15	?	1.2. Объём холодильной ³ камеры, дм	221	240	0,25	?	1.3. Объём морозильной ³ камеры, дм	94	78	0,2	?	1.4. Замораживающая способность, кг/сут.	14	10	0,22	?	1.5. Средний срок службы, лет	15	15	0,1	?	1.6. Климатический класс	SN, ST	SN, ST	-	-	K _T =				?	2. Экономические параметры:					2.1. Цена	33700	44600	0,6	?	2.2. Расход электроэнергии	383	375	0,4	?	K _s =	—	—	—	?
Элементы портфеля	Объём реализации, т.		Доля рынка 2021 г.																																																																																																													
	2020	2021	ОАО «ВКФ»	ООО «КДВ Групп»																																																																																																												
Мучные	8261	7 962	0,2721%	0,1745%																																																																																																												
Сахаристые	3 889	3 349	0,1144%	0,1352%																																																																																																												
Конфеты, карамель	14 682	14 584	0,4984%	0,5505%																																																																																																												
Шоколад	2	0	0,0000%	0,2312%																																																																																																												
Новогодние подарки	353	150	0,0051%	0,0061%																																																																																																												
Итого:	?	?	?	?																																																																																																												
Показатели	Оцениваемый холодильник	Холодильник-конкурент	Весовые коэффициенты	Групповой показатель																																																																																																												
1	2	3	4																																																																																																													
1. Технические параметры:																																																																																																																
1.1. Общий объём, ³ дм	315	318	0,15	?																																																																																																												
1.2. Объём холодильной ³ камеры, дм	221	240	0,25	?																																																																																																												
1.3. Объём морозильной ³ камеры, дм	94	78	0,2	?																																																																																																												
1.4. Замораживающая способность, кг/сут.	14	10	0,22	?																																																																																																												
1.5. Средний срок службы, лет	15	15	0,1	?																																																																																																												
1.6. Климатический класс	SN, ST	SN, ST	-	-																																																																																																												
K _T =				?																																																																																																												
2. Экономические параметры:																																																																																																																
2.1. Цена	33700	44600	0,6	?																																																																																																												
2.2. Расход электроэнергии	383	375	0,4	?																																																																																																												
K _s =	—	—	—	?																																																																																																												

			<div> <div>Ko=</div> <div>—</div> <div>—</div> <div>—</div> <div>?</div> </div>
<p>ПКН-3 Способность осуществлять сбор, обработку и статистический анализ данных, применять математические методы для решения стандартных профессиональных финансово-экономических задач, интерпретировать полученные результаты.</p>	<p>1 Проводит сбор, обработку и статистический анализ данных для решения финансово-экономических задач.</p> <p>2. Формулирует математические постановки финансово-экономических задач, переходит от экономических постановок задач к математическим моделям.</p> <p>3. Системно подходит к выбору математических методов и информационных технологий для решения конкретных финансово-экономических задач в профессиональной области.</p>	<p>1. Знать: современные информационные технологии, применяемые в бизнес-анализе.</p> <p>Уметь: использовать современные информационные технологии для решения задач бизнес-анализа.</p> <p>2. Знать: современные программные продукты, применяемые в бизнес-анализе.</p> <p>Уметь: использовать современные программные продукты для решения задач бизнес-анализа.</p> <p>3. Знать: задачи и принципы разработки методических и нормативных документов на основе результатов проведенных аналитических исследований.</p> <p>Уметь: разрабатывать методические и нормативные документы на</p>	<p>Задание 1. На рисунке представлен пример некорректной модели в ARIS eEPC. Модель бизнес-процесса, представленная на рисунке, содержит ряд типичных ошибок, которые часто допускают при использовании нотации ARIS eEPC, которые необходимо устранить.</p>  <p>Задание 2. На рисунке представлен пример IDEF0 диаграммы бизнес-процесса, разработанной при выполнении проекта в компании. Приведенная модель бизнес-процесса содержит ряд ошибок. Найдите эти ошибки.</p>  <p>Задание 3. Кафедра «Русского и иностранного языков и литературы» входит в состав факультета «Лингвистика», подчиняется непосредственно декану факультета профессору Иванову. Руководство кафедры осуществляет заведующий кафедрой Петрова, доцент, кандидат наук. На кафедре работают преподаватели дисциплины английский язык Сидоров, доцент, кандидат педагогических наук, и дисциплины русский язык Труслова, доцент, кандидат филологических наук, а также учёный секретарь Морозов, доцент, кандидат наук.</p> <p>Задание: сформируйте модели организационной структуры кафедры «Русского и иностранного языков и литературы» Вуза на основании следующего описания. Для описания моделей рекомендуется использовать продукт линейки ARIS или любой другое программные средства, позволяющие построить графические модели организационной структуры</p>

	<p>4. Анализирует результаты исследования математических моделей финансово-экономических задач и делает на их основании количественные и качественные выводы и рекомендации по принятию финансово-экономических решений.</p>	<p>основе результатов проведенных аналитических исследований</p> <p>4. Знать: выбирать формы, методы и инструменты реализации исследовательских и прикладных задач для обоснования изменений бизнеса.</p> <p>Уметь: выбирать формы, методы и инструменты реализации исследовательских и прикладных задач для обоснования изменений бизнеса.</p>	<p>Задание 4. Дан список событий и функций в области обучения в ВУЗе. Определите, что является процессом, а что функцией: наступление учебного года; проведение учебных занятий; проверка контрольных работ; выдача допуска на устранение задолженности; завершение учебных занятий; учёт посещаемости учащихся в журнале посещения; подача заявлений учащимися о досрочной сдаче зачёта, экзаменационной сессии; окончание учебного процесса.</p>						
<p>ПКН-4 Способность оценивать показатели деятельности экономических субъектов.</p>	<p>1. Проводит анализ внешней и внутренней среды ведения бизнеса, выявляет основные факторы экономического роста, оценивает эффективность формирования и использования производственного потенциала экономических субъектов.</p>	<p>1. Знать: классические и современные методы информационно-аналитического обеспечения бизнес-деятельности, необходимые для оценки тенденций функционирования организации и её развитии с целью эффективного управления бизнес-процессами, инвестициями, финансовыми потоками и рисками; приемы выявления и обоснования бизнес-требований и нахождения направлений совершенствования бизнеса-</p>	<p>Задание 1.1. Для налаживания работы службы бизнес-анализа крупной коммерческой компании необходимо определить круг ее ключевых стейкхолдеров, классифицировать на внешних и внутренних, разработать систему взаимодействия с ними, изучения требований, мониторинга и прогнозирования их изменений.</p> <table><tr><td><u>Стейкхолдеры</u></td><td><u>Состав стейкхолдеров</u></td></tr><tr><td><u>Сотрудники</u></td><td>Совет директоров и топ-менеджмент Менеджмент Сотрудники Профсоюзы Сотрудники-новички Потенциальные сотрудники Служащие, которые покинули компанию</td></tr><tr><td><u>Инвесторы</u></td><td><u>Институциональные инвесторы</u> <u>Пенсионные фонды</u> <u>Банки</u> <u>Менеджеры и аналитики фондов</u> <u>Рейтинговые агентства</u> <u>И.др</u></td></tr></table> <p>Задание 1.2. Провести SWOT-анализ гостиничного предприятия. Сделать аналитические выводы на основе результатов проведенного SWOT-анализа.</p>	<u>Стейкхолдеры</u>	<u>Состав стейкхолдеров</u>	<u>Сотрудники</u>	Совет директоров и топ-менеджмент Менеджмент Сотрудники Профсоюзы Сотрудники-новички Потенциальные сотрудники Служащие, которые покинули компанию	<u>Инвесторы</u>	<u>Институциональные инвесторы</u> <u>Пенсионные фонды</u> <u>Банки</u> <u>Менеджеры и аналитики фондов</u> <u>Рейтинговые агентства</u> <u>И.др</u>
<u>Стейкхолдеры</u>	<u>Состав стейкхолдеров</u>								
<u>Сотрудники</u>	Совет директоров и топ-менеджмент Менеджмент Сотрудники Профсоюзы Сотрудники-новички Потенциальные сотрудники Служащие, которые покинули компанию								
<u>Инвесторы</u>	<u>Институциональные инвесторы</u> <u>Пенсионные фонды</u> <u>Банки</u> <u>Менеджеры и аналитики фондов</u> <u>Рейтинговые агентства</u> <u>И.др</u>								

		<p>процессов и построения конкурентоспособной бизнес-модели.</p> <p>Уметь: проводить анализ внешнего и внутреннего бизнес-окружения организации; выявлять основные факторы экономического роста; оценивать эффективность формирования и использования финансового, производственного, человеческого, интеллектуального и пр. капиталов организации; идентифицировать «узкие места» на основе мониторинга деятельности экономического субъекта, снижающие его текущую эффективность и стратегическую результативность; разрабатывать предложения по реализации изменений бизнеса в целях улучшению его устойчивости.</p>	<p>Гостиница расположена в центре города Щелково, на набережной реки Клязьма. Гостиница открылась в октябре 2005 года, свое название получила от места расположения. «Клязьма Парк Отель» без сомнения первая в городе гостиница, предоставляющая гостям уровень сервиса 4 звезды.</p> <p>Гостиница имеет множество наград, ей принадлежат первенства на многочисленных конкурсах в сфере гостиничного бизнеса. Гостиница предоставляет многочисленные услуги, как входящие в стоимость проживания, так и за отдельную плату.</p> <p>«Клязьма Парк Отель» сочетает в себе множество аспектов отличного и качественного отдыха: это и WELLNESS-Центр, который поможет омолодиться и почувствовать бодрость; Бизнес-центр, предлагающий деловым гостям свои услуги, рестораны «Буфет» и Ресторан-Клуб "Клязьма", а также роскошные комфортабельные номера класса люкс.</p> <p>Результаты SWOT-анализа оформить в сводной матрице:</p> <table><tr><th>Сильные стороны (S)</th><th>Возможности (O)</th></tr><tr><td>1. ...</td><td>1. ...</td></tr><tr><td>2. ...</td><td>2. ...</td></tr><tr><td>3. ...</td><td>3. ...</td></tr><tr><th>Слабые стороны (W)</th><th>Угрозы (T)</th></tr><tr><td>1. ...</td><td>1. ...</td></tr><tr><td>2. ...</td><td>2. ...</td></tr><tr><td>3. ...</td><td>3. ...</td></tr></table> <p>Задание 1.3. Провести PEST-анализ для розничной сети магазинов детской одежды и обуви от популярных зарубежных брендов в среднем ценовом сегменте. Работает сеть из 8 магазинов по всему городу, разработан и продвигается интернет-магазин с развернутым каталогом товаров. Заказ можно оформить на сайте, а выбранную одежду или обувь прийти, примерить и купить в торговой точке в удобном районе.</p> <p>Сгруппировать и распределить факторы в зависимости от влияния на отрасль и на предприятие, результаты оформить в таблице.</p> <p><i>Влияние на отрасль:</i></p> <ul style="list-style-type: none">- повышение цен на зарубежные товары;- уход с рынка мелких розничных продавцов;- изменение структуры спроса – переход на более экономичную продукцию;- повышение спроса на товары для новорожденных;- развитие средств автоматизации;- разработка новых приложений, благодаря которым можно выбирать одежду для ребенка на смартфоне и находить наиболее удобный по месторасположению магазин, где есть в наличии товары выбранного бренда;- разработка и принятие законов, которые предоставляют преференции российским предприятиям;- повышение таможенных расходов, увеличение сроков заключения договоров с иностранными поставщиками. <p><i>Влияние на предприятие:</i></p> <ul style="list-style-type: none">- снижение объемов продаж;	Сильные стороны (S)	Возможности (O)	1. ...	1. ...	2. ...	2. ...	3. ...	3. ...	Слабые стороны (W)	Угрозы (T)	1. ...	1. ...	2. ...	2. ...	3. ...	3. ...
Сильные стороны (S)	Возможности (O)																		
1. ...	1. ...																		
2. ...	2. ...																		
3. ...	3. ...																		
Слабые стороны (W)	Угрозы (T)																		
1. ...	1. ...																		
2. ...	2. ...																		
3. ...	3. ...																		

			<ul style="list-style-type: none">-укрепление позиций розничной сети с узнаваемым брендом;-рост объемов реализации товаров для грудничков;-снижение спроса на продукцию премиум-класса, увеличение продаж недорогих товарных групп;-снижение конкурентоспособности по цене продукции иностранных производителей;-снижение рентабельности за счет повышения накладных расходов;-снижение расходов на обработку и оформление заказов;-увеличение продаж в магазинах розничной сети и интернет-магазинах.															
			<table><tr><th>Факторы</th><th>Влияние на отрасль</th><th>Влияние на предприятие</th></tr><tr><td><i>Молитические факторы (Political factors)</i> 1.Усиление политического лобби российских производителей одежды и обуви 2.Изменения в таможенном законодательстве, вероятность повышения пошлин, таможенных сборов</td><td>1. ... 2. ...</td><td>1. ... 2. ...</td></tr><tr><td><i>Экономические факторы (Economic factors)</i> 1.Рост инфляции 2.Нестабильность курсов валют</td><td>1. ... 2. ...</td><td>1. ... 2. ...</td></tr><tr><td><i>Социальные факторы (Social factors)</i> 1. Увеличение рождаемости 2. Снижение доходов населения</td><td>1. ... 2. ...</td><td>1. ... 2. ...</td></tr><tr><td><i>Технологические факторы (Technological factors)</i> 1. Развитие средств автоматизации 2. Разработка новых приложений, благодаря которым можно выбирать одежду для ребенка на</td><td>1. ... 2. ...</td><td>1. ... 2. ...</td></tr></table>	Факторы	Влияние на отрасль	Влияние на предприятие	<i>Молитические факторы (Political factors)</i> 1.Усиление политического лобби российских производителей одежды и обуви 2.Изменения в таможенном законодательстве, вероятность повышения пошлин, таможенных сборов	1. ... 2. ...	1. ... 2. ...	<i>Экономические факторы (Economic factors)</i> 1.Рост инфляции 2.Нестабильность курсов валют	1. ... 2. ...	1. ... 2. ...	<i>Социальные факторы (Social factors)</i> 1. Увеличение рождаемости 2. Снижение доходов населения	1. ... 2. ...	1. ... 2. ...	<i>Технологические факторы (Technological factors)</i> 1. Развитие средств автоматизации 2. Разработка новых приложений, благодаря которым можно выбирать одежду для ребенка на	1. ... 2. ...	1. ... 2. ...
Факторы	Влияние на отрасль	Влияние на предприятие																
<i>Молитические факторы (Political factors)</i> 1.Усиление политического лобби российских производителей одежды и обуви 2.Изменения в таможенном законодательстве, вероятность повышения пошлин, таможенных сборов	1. ... 2. ...	1. ... 2. ...																
<i>Экономические факторы (Economic factors)</i> 1.Рост инфляции 2.Нестабильность курсов валют	1. ... 2. ...	1. ... 2. ...																
<i>Социальные факторы (Social factors)</i> 1. Увеличение рождаемости 2. Снижение доходов населения	1. ... 2. ...	1. ... 2. ...																
<i>Технологические факторы (Technological factors)</i> 1. Развитие средств автоматизации 2. Разработка новых приложений, благодаря которым можно выбирать одежду для ребенка на	1. ... 2. ...	1. ... 2. ...																

			<p>смартфоне и находить наиболее удобный по месторасположению магазин, где есть в наличии товары выбранного бренда</p>		
	<p>2. Рассчитывает и интерпретирует показатели деятельности экономических субъектов.</p>	<p>2.Знать: современные системы оценки эффективности деятельности организации и основы их формирования; принципы формирования метрик, показателей и ключевых показателей эффективности бизнес-процессов; подходы к анализу как отдельных бизнес-процессов, так и их систем, а также бизнес-модели организации.</p> <p>Уметь: применять методы бизнес-анализа для оценки эффективности деятельности организации, её бизнес-процессов, требований стейкхолдеров, конкурентоспособности бизнес-модели</p>	<p>Задание 2. Компания GC производит несколько видов велосипедов и хранит запасы определенных велосипедных запчастей. Запчасть №9 1258 стоит для компании GC \$800 за единицу. Компания предполагает использовать 8000 единиц запчасти N9 1258 за год. Затраты, связанные с размещением заказа, рассчитаны на уровне \$150 за заказ, а затраты по хранению - на уровне \$2.75 за единицу в год. Поставщик запчасти N9 1258 предложил 2%-ную скидку от закупочной цены, если каждый заказ будет оформляться на 2000 и более запчастей. Требуется: (I) Рассчитайте оптимальный размер заказа [партии] запчасти №9 1258 без каких-либо скидок. (II) Укажите, должна ли компания GC принимать предложенную скидку.</p>		
<p>УК-10 Способность осуществлять поиск, критически анализировать, обобщать и систематизировать информацию.</p>	<p>1. Четко описывает состав и структуру требуемых данных и информации, грамотно реализует процессы их</p>	<p>1. Знать: методики аналитического обоснования и моделирования бизнес-процессов</p> <p>Уметь: доказательно строить</p>	<p>Задание 1.1. Смоделируйте процесс «Увольнение сотрудника» в нотации IDEF0 опираясь на следующую информацию: при увольнении сотрудник должен написать заявление об увольнении, завизировать его у непосредственного руководителя и отдать в отдел кадров для оформления приказа об увольнении. После этого он должен подписать обходной лист у членов уполномоченной комиссии. Затем сотрудник должен произвести расчеты в бухгалтерии, которой необходимы подписанный обходной лист и копия</p>		

использовать системный подход для решения поставленных задач.	сбора, обработки и интерпретации.	обобщения и формулировать предложения в связи с направлениями изменения структуры бизнес-процессов объекта аудита.	<p>приказа об увольнении. После произведения расчетов сотрудник сдает обходной лист в отдел кадров, который оформляет (вносит соответствующие записи) и выдает трудовую книжку сотруднику. Выдача трудовой книжки фиксируется в книге учета хранения и выдачи трудовых книжек, в которой сотрудник должен поставить роспись о получении.</p> <p>Задание 1.2. Изучить профиль конкурентных позиций фирмы, используя SNW-анализ:</p> <table><tr><th rowspan="2">Конкурентные позиции фирмы</th><th colspan="2">Оценка конкурентных позиций фирмы, баллы</th></tr><tr><th>Лидер рынка</th><th>Предприятие, сравниваемое с конкурентом</th></tr><tr><td>1. Конкурентоспособность продукции</td><td>25</td><td>25</td></tr><tr><td>2. Цена и условия заключения контрактов</td><td>50</td><td>75</td></tr><tr><td>3. Условия сбыта</td><td>25</td><td>50</td></tr><tr><td>4. Условия присутствия на рынке</td><td>50</td><td>100</td></tr><tr><td>5. Условия коммуникаций</td><td>75</td><td>50</td></tr><tr><td>6. Рыночная доля</td><td>100</td><td>25</td></tr></table> <p>Результаты SNW-анализа оформить в таблице: Таблица - Изучение профиля конкурентных позиций фирмы</p> <table><tr><th rowspan="2">Конкурентные позиции фирмы</th><th colspan="5">Оценка конкурентных позиций фирмы, баллы</th></tr><tr><th>Очень плохо (0)</th><th>Плохо (25)</th><th>Средне (50)</th><th>Хорошо (75)</th><th>Очень хорошо (100)</th></tr><tr><td>1.</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>2.</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>3.</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>4.</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>5.</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>6.</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table> <p>Задание 2. На рисунке показана модель eEPC с допущенной ошибкой. Найдите ошибку и обоснуйте ответ.</p>	Конкурентные позиции фирмы	Оценка конкурентных позиций фирмы, баллы		Лидер рынка	Предприятие, сравниваемое с конкурентом	1. Конкурентоспособность продукции	25	25	2. Цена и условия заключения контрактов	50	75	3. Условия сбыта	25	50	4. Условия присутствия на рынке	50	100	5. Условия коммуникаций	75	50	6. Рыночная доля	100	25	Конкурентные позиции фирмы	Оценка конкурентных позиций фирмы, баллы					Очень плохо (0)	Плохо (25)	Средне (50)	Хорошо (75)	Очень хорошо (100)	1.						2.						3.						4.						5.						6.					
Конкурентные позиции фирмы	Оценка конкурентных позиций фирмы, баллы																																																																								
	Лидер рынка	Предприятие, сравниваемое с конкурентом																																																																							
1. Конкурентоспособность продукции	25	25																																																																							
2. Цена и условия заключения контрактов	50	75																																																																							
3. Условия сбыта	25	50																																																																							
4. Условия присутствия на рынке	50	100																																																																							
5. Условия коммуникаций	75	50																																																																							
6. Рыночная доля	100	25																																																																							
Конкурентные позиции фирмы	Оценка конкурентных позиций фирмы, баллы																																																																								
	Очень плохо (0)	Плохо (25)	Средне (50)	Хорошо (75)	Очень хорошо (100)																																																																				
1.																																																																									
2.																																																																									
3.																																																																									
4.																																																																									
5.																																																																									
6.																																																																									
	2. Обосновывает сущность происходящего, выявляет закономерности, понимает природу вариативности	2. Знать: принципы аналитического обоснования и выработки решений в области управления бизнес-процессами.																																																																							

	<p>3. Формулирует признак классификации, выделяет соответствующую ему группы однородных «объектов», идентифицирует общие свойства элементов этих групп, оценивает полноту результатов классификации, показывает прикладное назначение классификационных групп.</p> <p>4. Грамотно, логично, аргументированно формирует собственные суждения и оценки. Отличает факты от мнений,</p>	<p>Уметь: обосновывать и разрабатывать управленческие решения в области управления бизнес-процессами на основе анализа результатов моделирования сценариев развития экономической ситуации.</p> <p>3. Знать: классификацию бизнес-требований, стейкхолдеров, бизнес-процессов организации; систему критериев оценки эффективности принимаемых управленческих решений в соответствии с концепцией устойчивого развития организации</p> <p>Уметь: разрабатывать управленческие решения в финансово-экономической сфере в соответствии с концепцией устойчивого развития организации</p> <p>4. Знать: содержание и логику проведения бизнес-анализа, подходы и аналитические приемы обоснования оперативных, тактических и</p>	<div data-bbox="842 197 1385 497"> <p>Модель процесса типа eEPC</p> </div> <p>Задание 3. На рисунке приведены примеры процессно-событийных моделей. На одном из них допущена ошибка. На какой модели допущена ошибка? Обоснуйте ответ.</p> <div data-bbox="849 1115 1401 1563"> </div> <p>Задание 4. Акционеры промышленной компании требуют</p>
--	---	---	--

	<p>интерпретаций, оценок и т.д. в рассуждениях других участников деятельности.</p>	<p>стратегических управленческих решений; современные методы бизнес-анализа, помогающие обобщать результаты научного исследования на основе современных междисциплинарных подходов.</p> <p>Уметь: применять количественные и качественные методы анализа при принятии управленческих решений; по результатам выполненных аналитических исследований доказательно строить обобщения и формулировать предложения, направленные на повышение эффективности и результативности деятельности организации, оценивать риски, доходность и эффективность принимаемых управленческих решений.</p>	<p>увеличения в следующем финансовом году прибыли от продаж продукции на 50%. В отчетном году выручка от продаж составила 1 млрд. руб., а фактическая полная себестоимость реализованной продукции – 800 млн. руб. (в том числе 200 млн. руб. условно-постоянных расходов и 600 млн. руб. переменных расходов). При этом условия рыночной конъюнктуры не позволяют изменять ни ассортимент, ни продажные цены на продукцию. Проблематично также рассчитывать и на снижение себестоимости единицы данной продукции в рамках сложившейся производственной программы. Используя методы СVP-анализа, требуется определить – насколько необходимо увеличить объем продаж данного предприятия для выполнения требований акционеров</p>
	<p>5. Аргументированно и логично представляет свою точку зрения посредством и на основе системного описания.</p>	<p>5. Знать: методические подходы и алгоритмы формирования требований и технических заданий для различных уровней управления; теорию и методологию проведения</p>	<p>Задание 5 Выпускнику Финуниверситета поручено возглавить службу бизнес-анализа крупной коммерческой компании. Обоснуйте цель создания такой службы, ее основные задачи и функции ее сотрудников.</p>

		<p>аналитических исследований; методику подготовки аналитических материалов для управления бизнес-процессами и оценки их эффективности, составления мотивированных заключений, аналитических, объяснительных записок по направлениям деятельности организации, обеспечивающих её эффективное и устойчивое развитие, приемы формирования программно-ориентированных баз данных.</p> <p>Уметь: обоснованно формулировать цели и задачи проведения аналитических исследований, оформлять расчеты и его результаты, обосновывать выбор стандартов презентации информации финансового и нефинансового характера при подготовке отчетов и проектных решений; последовательно и доказательно аргументировать целесообразность принятия того или иного управленческого решения.</p>	<p>Предложите программу мер по налаживанию постоянно действующей системы бизнес-анализа и использования получаемых результатов в управлении компанией.</p> <p>Укажите – чем необходимо руководствоваться при подборе кадров бизнес-аналитиков.</p> <p>Сформулируйте профессиональные требования к работникам службы бизнес-анализа.</p>
--	--	---	---

Примерный перечень вопросов к экзамену:

1. Свод знаний по бизнес-анализу - Business Analysis Body of Knowledge (BABoK): цель составления, основные концепции.
2. Особенности формирования информационной базы бизнес-анализа.
3. Метод бизнес-анализа и его характерные особенности.
4. Классификация и характеристика методов бизнес-анализа.
5. Интегрированная отчетность как источник информации о бизнес-модели организации, о выполнении требований стейкхолдеров в экономической, социальной и экологической сферах.
6. Профессиональный стандарт «Бизнес-аналитик».
7. Сущность, объекты, предмет бизнес-анализа и его задачи.
8. Бизнес-процесс как ключевой объект бизнес-анализа, его виды.
9. Отличия бизнес-анализа от традиционного анализа хозяйственной деятельности предприятий.
10. Характеристика этапов анализа стратегии, их назначение и инструментарий.
11. Типология бизнес-моделей.
12. Канва бизнес-модели как инструмент диагностики и планирования стратегии и инициатив.
13. Цепочка создания ценности.
14. Анализ процесса создания, сохранения/утраты стоимости.
15. Аналитическая оценка текущей эффективности и стратегической конкурентоспособности бизнес-модели.
16. Методы анализа рынка: PEST, анализ пяти сил Портера, KFS, SWOT, анализ емкости рынка по методу PAM-TAM-SAM-SOM.
17. Методы NEPTALYSIS и VMOST-анализ.
18. Стратегический SNV-анализ внутренней среды.
19. Матрица BCG и матрица GE.
20. Модель McKinsey 7S. Blue Ocean Strategy. Toyota A3 Report.
21. GAP-анализ.
22. Анализ корневых причин: диаграмма Исикавы, метод 5W.
23. Реестр рисков и стратегии работы с рисками.
24. Матрица NASA.
25. Метод CATWOE.
26. Экспертные методы и методы активизации творческого мышления. Six Thinking Hats.
27. Методический подход Agile.
28. Стейкхолдеры коммерческой компании и их классификации.
29. Требования различных групп стейкхолдеров и их виды.
30. Модели определения заинтересованных сторон организаций: О. Менделоу, Митчелла-Эгле-Вуда и Г. Саважа, модель Stakeholders CIRCLETM.
31. Техники описания стейкхолдеров: список, карта, луковичная диаграмма, архетипы.
32. Стратегии взаимодействия с заинтересованными сторонами. Типология

- стратегий по Джонсону.
33. Матрица «поддержка — сила влияния». Матрица стейкхолдеров Э. Фримана. Модель Гарднера.
 34. Матрица определения ответственности RACI.
 35. Классификация требований стейкхолдеров, их документирование, систематизация, периодическая актуализация.
 36. User Story и Use Case как схемы представления требований.
 37. Модели приоритизации требований стейкхолдеров: подход RICE, метод Вигерса.
 38. Модели приоритизации требований стейкхолдеров: модель Кано, метод MoSCoW.
 39. Метод CATWOE как экспресс-анализ текущих бизнес-потребностей и оценки влияния потенциального решения на заинтересованные стороны.
 40. Функции бизнес-аналитика.
 41. Профессиональные компетенции и навыки, необходимые бизнес-аналитику.
 42. Виды информации, используемой в бизнес-анализе.
 43. Бизнес-модель компании как объект бизнес-анализа.
 44. Содержание комплексной бизнес-модели компании и необходимость ее аналитического обоснования.
 45. Соотношение бизнес-модели и стратегии компании. Бизнес-модель и обеспечение условий устойчивого развития.
 46. Показатели, характеризующие бизнес-модели.
 47. Функциональный и процессный подходы к управлению организацией.
 48. Понятие бизнес-процесс, компоненты бизнес-процесса.
 49. Классификация бизнес-процессов.
 50. Моделирование и виды моделей бизнес-анализа
 51. Методология и нотация функционального моделирования IDEF0
 52. Нотация BPMN 2.0: ключевые элементы и описание.
 53. Нотация EPC: ключевые элементы и описание
 54. Интегрированная методология моделирования ARIS.
 55. Интегрированная методология моделирования ARIS: методология, преимущества и недостатки.
 56. Основные модели ARIS: организационная модель, функциональная модель, процессно-событийная модель.
 57. Компоненты Power BI. Взаимосвязь Power BI с ролью бизнес-аналитика
 58. Визуализация и интерпретация данных, наборы данных, отчеты, панели мониторинга
 59. Сбалансированная система показателей (BSC)
 60. Качественные методы анализа бизнес-процессов.
 61. Количественные методы анализа бизнес-процессов.
 62. Подходы к совершенствованию бизнес-процессов.
 63. ABC-, XYZ- анализ. Назначение, особенности и методика применения.
 64. Основные показатели финансовой модели проекта

65. Анализ состояния запасов. Модель экономически обоснованного размера заказа (EOQ-модель).
66. Анализ и прогнозирование точки безубыточности, порога рентабельности и запаса финансовой прочности.
67. Операционный рычаг в бизнес-анализе.
68. Анализ принятия краткосрочных решений в бизнес-анализе.
69. Анализ выпуска и продажи продукции.
70. Анализ и управление производственным потенциалом организации: основные аналитические системы показателей и модели.
71. Призма результатов деятельности (PPS).
72. Основные требования к системе ключевых показателей эффективности (KPI) и методика их разработки.
73. Критерии отбора индикаторов, включаемых в системы показателей измерения эффективности бизнеса.
74. Карты стратегических задач.
75. Стратегические карты показателей для планирования и контроля результативности и стратегической эффективности организаций.

Пример экзаменационного билета:

**Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования
«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
(Финансовый университет)
Калужский филиал**

Кафедра «Учет и менеджмент»

Дисциплина: «Бизнес-анализ»

Форма обучения: очная

Семестр 5 Направление подготовки 38.03.01 Экономика

Профиль «Учет, анализ и аудит»

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 0

1 вопрос (15 баллов) Свод знаний по бизнес-анализу - Business Analysis Body of Knowledge (BABoK): цель составления, основные концепции.

2 вопрос (15 баллов) Матрица «поддержка — сила влияния». Матрица стейкхолдеров Э. Фримана. Модель Гарднера.

3 вопрос (30 баллов) Практико-ориентированное задание:

Выпускнику Финуниверситета поручено возглавить службу бизнес-анализа крупной коммерческой компании.

Обоснуйте цель создания такой службы, ее основные задачи и функции ее сотрудников.

Укажите – чем необходимо руководствоваться при подборе кадров бизнес-аналитиков.

Сформулируйте профессиональные требования к работникам службы бизнес-анализа.

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

Нормативно-правовые акты

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 25.02.2022).
2. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 № 146-ФЗ (ред. от 26.03.2022). Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 № 117-ФЗ (ред. от 26.03.2022).
3. Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ (ред. от 30.12.2021) «О бухгалтерском учете».
4. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 5 мая 2017 г. № 876-р «Концепция развития публичной нефинансовой отчетности».
5. Профессиональный стандарт «Бизнес-аналитик». Утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 25.09.2018 г. №592н. Зарегистрировано в Министерстве юстиции РФ 11.09. 2018 г., регистрационный № 52408. URL: <http://fgosvo.ru/docs/69/0/2/8>

Основная литература

6. Чернышева, Ю. Г. Бизнес-анализ : учебник / Ю.Г. Чернышева. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 648 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1858243. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1893972> (дата обращения: 03.10.2022). – Текст : электронный.

Дополнительная литература

7. Основы бизнес-анализа: учебное пособие для студ., обуч. по напр. "Экономика" и "Менеджмент" (уровень магистратуры) / В.И. Бариленко [и др.]; Финуниверситет ; под ред. В.И. Бариленко. - Москва: Кнорус, 2014, 2018. - 271 с. — (Магистратура). - Текст : непосредственный. - То же. - 2022. - ЭБС BOOK.ru. - URL:<https://book.ru/book/943026> (дата обращения: 30.09.2022). — Текст : электронный.
8. Бариленко, В.И. Методология бизнес-анализа: учебное пособие для студ., обуч. по напр. "Экономика", "Экономика и управление" и "Менеджмент" / В.И. Бариленко; Финуниверситет. - Москва: Кнорус, 2018. - 190 с. — (Магистратура). - Текст: непосредственный. - То же. - 2022. - ЭБС BOOK.ru. - URL: <https://book.ru/book/942996> (дата обращения: 30.09.2022). — Текст : электронный.
9. Аналитическое обоснование конкурентоспособных бизнес-моделей: учебное пособие / В.И. Бариленко, В.В. Бердников, О.Ю. Гавель, Ч.В. Керимова; Финуниверситет ; под ред. В.И. Бариленко. - Москва: Русайнс, 2015. - 308 с. -

Текст: непосредственный. - То же. - 2021. - ЭБС BOOK.ru. - URL: <https://book.ru/book/941884> (дата обращения: 30.09.2022). — Текст : электронный.

10. Остервальдер, А. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора: Пер. с англ. / А. Остервальдер, И. Пинье. - 2-е изд. - Москва: Альпина Паблишер, 2016. - 288 с. - Текст: непосредственный. - То же. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <http://znanium.com/catalog/product/916078> ; ЭБС Alpina Digital. - URL: <https://finunivers.alpinadigital.ru/book/351> (дата обращения: 30.09.2022). - Текст : электронный.

11. Гавель, О.Ю., Развитие методологии стратегического анализа эффективности бизнеса : монография / О.Ю. Гавель, Ч.В. Керимова, С.В. Музалев. — Москва : КноРус, 2021. — 168 с. — ЭБС BOOK.ru. — URL:<https://book.ru/book/941516> (дата обращения: 23.09.2022). — Текст : электронный.

9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

1. Официальный сайт Минфина РФ <http://www.minfin.ru>
2. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. URL: <http://www.gks.ru> - (Росстат)
3. Официальный сайт Международного института бизнес-анализа - International Institute of Business Analysis. URL: <http://www.theiiba.org>
4. Официальный сайт российского отделения Международного института бизнес-анализа. URL: <http://www.iiba.ru>

Электронные ресурсы БИК:

5. Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ). URL: <http://elib.fa.ru/>
6. Электронно-библиотечная система BOOK.RU. URL: <http://www.book.ru>
7. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ОНЛАЙН. URL: <http://biblioclub.ru/>
8. Электронно-библиотечная система Znanium. URL: <http://www.znanium.com>
9. Электронно-библиотечная система издательства «ЮРАЙТ». URL: <https://urait.ru/>
10. Научная электронная библиотека. URL: eLibrary.ru <http://elibrary.ru>

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Для эффективной организации процесса изучения учебного материала дисциплины студенту необходимо выполнять следующие рекомендации:

- изучение каждой темы программы дисциплины следует начинать с выяснения

содержания основных понятий и определений - прежде всего опираясь на их трактовку в нормативно-правовых актах (законах, положениях, стандартах, программах стратегического развития и т.п.);

- следующим этапом является внимательное прочтение соответствующей темы учебника, учебного пособия, монографии рекомендуемых преподавателем;

- для приобретения навыков практической работы предназначены практико-ориентированные задания (кейсы, проблемные ситуации и пр.). Следует внимательно изучить рекомендуемые задания, часть которых выносятся для домашней работы, другая часть рассматривается в аудитории на семинарских (практических) занятиях. В процессе выполнения подобных заданий следует учитывать, что необходимо не только изучить последовательность этапов для выполнения задания, но и получить результат в виде этапов реализации управленческого решения, плана-графика мероприятий и пр.

- еще один этап изучения дисциплины - получение углубленных знаний по темам дисциплины путем выполнения различных видов работ, таких как подготовка докладов и выступлений, выполнение контрольных работ и т.п., подготовка научных публикаций. Для данного направления изучения дисциплины потребуются поиск и анализ статистического материала, научных публикаций по выбранной тематике. Для этого студентам рекомендуется использовать доступные в университете базы, информационно-аналитические ресурсы - как например Консультант плюс.

Студентам при подготовке следует использовать нормативные документы Финансового университета и методические рекомендации департамента.

Технологии преподавания дисциплины

Проведение *лекционных занятий* осуществляется в соответствии с тематическим планом, предусмотренным рабочей программой по дисциплине.

Основные формы работы со студентами:

- Лекция
- Семинарское и практическое занятие в активной и интерактивной формах.
- Консультации

При изучении дисциплины большое внимание уделяется интерактивным формам обучения.

Лекции

В процессе преподавания лекционный материал преподносится с использованием средств мультимедийной. Обсуждение проблем, выносимых на семинарские/практические занятия, происходит в форме дискуссий по актуальным и проблемным вопросам и публикациям.

Необходимо обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие

особую важность тех или иных теоретических положений.

Семинарские/практические занятия

На семинаре каждый его участник должен быть готовым к выступлению по всем поставленным в плане вопросам. Необходимо, чтобы выступающий проявлял собственное отношение к тому, о чем он говорит, высказывал свое личное мнение, понимание, обосновывал его и мог сделать выводы из сказанного. В заключение преподаватель, как руководитель семинара, подводит итоги семинара.

Консультации являются одной из основных форм оказания помощи студентам в их самостоятельной работе по изучению дисциплины.

Самостоятельное изучение дисциплины следует начинать с проработки рабочей программы дисциплины, особое внимание, уделяя целям и задачам, структуре и содержанию курса. Студентам рекомендуется получить в Библиотечно-информационном центре университета учебную литературу по дисциплине, необходимую для эффективной самостоятельной работы по изучению дисциплины.

Кейс-метод – это метод обучения, основанный на разборе реальных экономических ситуаций, предполагает исследование ситуации, разбор сути проблемы, предложение возможных решений и выбор лучшего из них.

Целями кейс-метода являются развитие экономического мышления у студентов, формирование практических навыков, необходимых им в последующей деятельности в реальном секторе экономики, организация логического подхода к обсуждению проблем, тренировка интуиции и умения дискутировать.

Студенты в процессе решения задач осуществляют поиск, проводят анализ дополнительной информации из различных областей знаний, в том числе связанных с их будущей профессией. Кейс-метод предоставляет возможность студентам осмыслить реальную ситуацию, описание которой показывает не только конкретную экономическую проблему, но и способствует актуализации определенного комплекса знаний, который при решении конкретной задачи необходимо усвоить.

Формирование проблемы и путей ее решения осуществляются в предложенных задачах на базе кейса с описанием различных ситуаций из разных источников специальной экономической и научной литературы, из материалов периодической печати и др. По определенной проблеме эти материалы содержат разную информацию. Поэтому такой кейс является не только заданием, но и одновременно источником информации для выбора вариантов эффективных действий и решений студентами.

Критерием усвоения материала дисциплины студентом является понимание класса исходной информации, формулировки задачи также умение интерпретировать полученные результаты, в том числе с точки зрения надежности результатов. Тематика практических заданий ориентирована на предметную область будущей деятельности обучаемых в соответствии с программой подготовки «Экономика».

11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем

11.1 Комплект лицензионного программного обеспечения:

- Windows Microsoft office (Word, Excel, PowerPoint)
- Антивирус Kaspersky
- АЛТ-Инвест
-

11.2 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

- Информационно-правовая система «Гарант»
- Информационно-правовая система «Консультант Плюс»
- Электронная энциклопедия. URL: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Wiki>
- Финансовая справочная система «Финансовый директор» URL: <http://www.1fd.ru/>
- Информационный ресурс, содержащий информацию о зарегистрированных юридических лицах и индивидуальных предпринимателях («СПАРК»)
- Пакет баз данных компании EBSCO Publishing, крупнейшего агрегатора научных ресурсов ведущих издательств мира. URL: <http://search.ebscohost.com>
- Электронные продукты издательства Elsevier. Коллекции: Business, management and Accounting; Economics, Econometrics and Finance. URL: <http://www.sciencedirect.com>
- Построение BPMN диаграмм. URL: <https://demo.bpmn.io/>
- Построение диаграмм. URL: <https://app.diagrams.net/>

11.3 Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации.

Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации не используются

12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

- компьютерные классы с выходом в Интернет;
- аудитории, оборудованные мультимедийными средствами обучения.