

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

**Кафедра стратегического и инновационного развития
Факультет "Высшая школа управления"**

Документ подписан усиленной неквалифицированной электронной подписью
Организация: Финансовый университет при Правительстве РФ
Утверждено: Проректор по учебной и методической работе Е.А. Каменева
Сертификат: wQmX1lw+OyfAHwHC/WZwVhzEbMofQm1
Дата: 19.09.2025 г.

Р.В. Серышев

**Бизнес-аналитика для выявления и обоснования содержания проектов, задач
и изменений**

Рабочая программа дисциплины

для студентов, обучающихся по направлению подготовки:

27.03.05 - Инноватика,

Образовательная программа «Управление цифровыми инновациями»

Профиль:

«Управление цифровыми инновациями»

Рекомендовано

Факультет "Высшая школа управления"

(протокол № 03 от 16.12.2025 г.)

Одобрено

Кафедра стратегического и инновационного развития

(протокол № 05 от 14.11.2025 г.)

© Москва 2025

СОДЕРЖАНИЕ

1.	Наименование дисциплины	3
2.	Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине	3
3.	Место дисциплины в структуре образовательной программы	5
4.	Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся	5
5.	Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий	6
5.1.	Содержание дисциплины	6
5.2.	Учебно-тематический план	11
5.3.	Содержание семинаров	12
6.	Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	16
6.1.	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы	16
6.2.	Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю	19
7.	Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	26
8.	Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	38
9.	Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	39
10.	Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	41
11.	Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем	43
12.	Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	43

1. Наименование дисциплины

«Бизнес-аналитика для выявления и обоснования содержания проектов, задач и изменений».

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

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции
ОПК-3	Способен использовать фундаментальные знания для решения базовых задач управления в технических системах с целью совершенствования в профессиональной деятельности	1. Демонстрирует навыки планирования целей и установления приоритетов при выборе способов принятия решений с учетом условий, средств, возможностей и временной перспективы достижения.	знать: Владеет знаниями в области теоретических основ бизнес-анализа, выявления требований заинтересованных сторон, формулировки целей и задач, приоритизации требований, поиска, обоснования и выбора способов решения задач с учетом условий уметь: Умеет ставить цели, определять приоритеты требованиям, подбирать и разрабатывать подходящие способы решения задач и проблем.
		2. Владеет навыками применения знаний для создания приложений сервис-ориентированной архитектуры в практической и научной деятельности, методами и формами проведения научных исследований.	знать: Знает основы архитектуры предприятия и сервисно-ориентированных приложений, методы выявления требований, их формализации и документирования. уметь: Умеет формализовать требования бизнеса, пользоваться инструментами описания и проектирования архитектуры предприятия и прикладных систем.
ОПК-4	Способен осуществлять оценку эффективности систем управления, разработанных на основе математических методов	1. Демонстрирует владение методами оценки эффективности систем управления, разработанных на основе математических методов.	знать: Основные теоретические основы и алгоритмы, математические методы оценки эффективности систем управления, показатели и критерии, применяемые для анализа и оценки управленческих систем. уметь: Применять математические методы для оценки и анализа эффективности, интерпретировать

			результаты расчетов и выводить рекомендации, разрабатывать и математические модели для оценки эффективности управления.
--	--	--	---

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Бизнес-аналитика для выявления и обоснования содержания проектов, задач и изменений» относится к «Общефакультетскому (предпрофильному) циклу».

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

Очная форма обучения

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Семестр 5 (в часах)
Общая трудоёмкость дисциплины	5/180	180
Контактная работа- Аудиторные занятия	68	68
Лекции	34	34
Семинары, практические занятия	34	34
Самостоятельная работа	112	112
Вид текущего контроля	Проектная работа	Проектная 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. Прагматическая концепция бизнеса и теория стейкхолдеров как методологическая база бизнес-анализа. Сущность бизнес-анализа: его содержание, объект, предмет, цели, основные задачи. Бизнес-анализ как закономерный этап эволюции отечественного экономического анализа в условиях ориентации на инновационное и устойчивое развитие. Роль бизнес-аналитика в современной организации. Бизнес-аналитик: профессиональные компетенции и навыки, области ответственности. Трудовые функции бизнес-аналитиков по государственному профессиональному стандарту «Бизнес-аналитик». Цифровые инструменты бизнес-аналитика. Отличия бизнес-аналитика от системного и аналитика данных, менеджера проектов, продуктового аналитика (обязанности, рабочие задачи, результаты деятельности и компетенции, инструменты). Международный институт бизнес-анализа и свод знаний по бизнес-анализу (Business Analysis Body of Knowledge – «BABOK»). Области знаний бизнес-анализа и их задачи, структура и ключевая терминология BABOK Guide. Модель BASCM как концептуальная модель бизнес-анализа и основа для практики: ключевые понятия и их взаимосвязь. Понятие потребности и требования по BABOK Guide. Классификация требований: бизнес-требования, требования стейкхолдеров, требования к решению. Функциональные и нефункциональные требования. Переходные требования. Правила формулирования потребностей, требований и бизнес-правил. Метод SMART. Валидация и верификация требований. Определительные и функциональные бизнес-правила. Информационное обеспечение бизнес-анализа: требования к нему, внешние и внутренние источники информации. Информационно-аналитические системы. Особенности формирования информации о товарных и финансовых рынках, стейкхолдерах, внешних условиях осуществления деятельности и бизнес-процессах. Система управленческого учета - важнейшая база бизнес-анализа. Отчетность об устойчивом развитии как источник информации о выполнении требований стейкхолдеров в экономической, социальной и экологической сферах. Интегрированная отчетность - источник информации о бизнес-модели организации и сбалансированности выполнении требований её ключевых стейкхолдеров с точки зрения влияния на капиталы, выступающие в роли запасов её стоимости. 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 бизнес-анализа

Стратегия как объект бизнес-анализа: ключевые определения стратегического анализа, стратегические цели и задачи бизнес-анализа, области знаний «Анализ стратегии» по ВАВОК и их характеристика, элементы разработки стратегии изменений. Бизнес-модель: сущность, функции, место в создании ценности, принципиальная структура бизнес-модели современной организации. Канва бизнес-модели: структурные компоненты и их характеристика, ее преимущества и недостатки. Классификация бизнес-моделей: «стили» бизнес-моделей по А. Остервальдеру, стандартные типы бизнес-моделей по потребительским сегментам, архетипы бизнес-моделей MIT. Оценка эффективности бизнес-модели: система показателей, интегральная оценка, оценка с позиций различных стейкхолдеров бизнеса. Цепочка создания ценности Майкла Портера: основные и вспомогательные бизнес-процессы, практическое применение для минимизации издержек. Стратегический анализ внешней среды. Выявление и анализ ключевых факторов влияния внешней макросреды бизнеса. PEST-анализ: этапы проведения, оценка динамики и направленности изменения каждого фактора, оценка значимости и уровня влияния выделенных факторов, формирование матрицы PEST-анализа, разработка тактических действий, снижающих риски и максимизирующих ценность бизнеса, преимущества и недостатки. Методы анализа внешней микросреды. Модель пяти сил конкуренции Майкла Портера: их характеристика и особенности оценки, разработка тактических действий, преимущества и недостатки. Ключевые факторы успеха (KFS). SWOT-анализ - анализ внутренних ресурсов и внешнего окружения организации: объекты, подготовка к проведению и основные этапы, выявление сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, проверка значимости выявленных факторов. Преимущества и недостатки SWOT-анализа. GAP-анализ: цели, объекты, этапы проведения, выявление признаков проблем бизнеса и оценка их масштаба, интерпретация результатов анализа проблем и описания результатов, преимущества и недостатки. Стратегический SNV-анализ внутренней среды Стадии традиционного жизненного цикла продукта. Матрица «рост-доля рынка»: объекты, показатели, характеристика квадрантов, возможности развития продуктового портфеля, преимущества и недостатки. Матрица «привлекательность отрасли - конкурентоспособность»: этапы проведения, направления оценки, показатели для оценки привлекательности сегмента и конкурентоспособности в сегменте, характеристика квадрантов, преимущества и недостатки. Матрица Arthur D. Little / Life cycle. ABC и XYZ-анализ: объекты анализа, этапы проведения, параметры оценки, характеристика групп, построение интегрированной ABC-XYZ матрицы и её характеристика. Анализ емкости рынка по методу PAMTAM-SAM-SOM: метрики и

способы проведения оценки. Методы анализа корневых причин. Причинно-следственная диаграмма Исикавы: этапы формирования, правила построения, определение приоритетного числа рисков, преимущества и недостатки. Техника «Пять почему» / «5Why» как метод выявления причин проблем. Эвристические методы качественного анализа. Экспертные методы и методы активизации творческого мышления.

Тема 3. Анализ и управление стейкхолдерами

Теория управления стейкхолдерами. Этапы процесса управления заинтересованными сторонами. Основные способы идентификации заинтересованных сторон: интервью, воркшопы, фокус-группы, мозговой штурм, изучение исходной информации и использование базы проведенных исследований. Составление списка заинтересованных сторон, луковичная диаграмма. Классификация заинтересованных сторон организации. Специфика стейкхолдеров проекта. Анализ и управление стейкхолдерами: цели, этапы, направления, основные методы, планирование вовлечения в аналитическую работу, идентификация требований с определением критериев выполнения, определение и анализ рисков для разрешения потенциальных проблемных ситуаций. Группировка стейкхолдеров по модели Митчелла - Эгла - Вуда, матрица Менделоу, матрица «влияние-интерес» 3×3, модель Г. Сэведжа, модель Гарднера. Использование матриц для формирования стратегий взаимодействия со стейкхолдерами. Карта заинтересованных сторон. Реестр заинтересованных сторон. Социально-сетевой анализ заинтересованных сторон, составление профиля заинтересованных сторон. CATWOE как экспресс-анализ текущих бизнес-потребностей и оценки влияния потенциального решения на заинтересованные стороны. Impact mapping как инструмент коммуникации с заинтересованными сторонами и согласования целей. Составление реестра рисков, стратегии работы с рисками, матрица NASA. Выявление и анализ требований стейкхолдеров: информационное обеспечение, основные техники и подходы. Документирование требований, их систематизация, периодическая актуализация. User Story Mapping - организация и структурирование пользовательских требования в виде историй пользователей: применение и планирование User Story как метод записи пользовательских требований. Модели приоритизации требований: метод MoSCoW, RACI матрица, модель Кано, метод Вигерса.

Тема 4. Методы и средства описания бизнес-процессов, их моделирование и анализ

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

бизнес-процессов. Понятия модели и их виды. Структурный анализ и SADT-моделирование. IDEF0 как метод SADT-моделирования. Контекстная диаграмма IDEF0. Этапы и правила построения IDEF0-диаграмм и их элементы. Применение IDEF0, преимущества и недостатки. DEF3 - диаграммы потоков работ: логические операторы, особенности применения, преимущества и недостатки. Организационное моделирование: виды оргструктур. Методы детального описания логики выполнения бизнес-процессов: событийно-функциональные нотации EPC, BPMN, UML и особенности их применения. EPC ARIS: характеристика, элементы, особенности использования логических операторов, типы связей между элементами диаграммы, правила моделирования процессов, достоинства и недостатки, программная среда для моделирования. Нотация BPMN 2.0: основные элементы, типы событий, типы задач, шлюзы, правила моделирования процессов, достоинства и недостатки, программная среда для моделирования. Использование UML StateChart Diagram для моделирования состояний объектов: принципы и подходы. ER-диаграммы - представление отношений между различными сущностями в базе данных. Инструменты анализа бизнес-процессов (BPA). Качественный анализ. Карта потока создания ценности (VSM). Анализ потерь. Выявление и анализ проблем. Анализ причин. Количественный анализ. Метрики, показатели и ключевые показатели бизнес-процессов как инструментарий их контроля. Стоимость бизнес-процесса. Функционально-стоимостной анализ. Эвристические методы. Классификация методов совершенствования бизнес-процессов. Методы непрерывного совершенствования бизнес-процессов. Концепция «Шесть сигм».

Тема 5. Финансовый и операционный анализ в оценке эффективности изменений бизнеса.

Основные показатели оценки эффективности финансовой модели проекта: денежные потоки и их дисконтирование, дисконтированный срок окупаемости, чистый дисконтированный доход, внутренняя норма рентабельности, индекс рентабельности инвестиций и др. Анализ и управление производственным потенциалом организации: основные аналитические системы показателей и модели. Бухгалтерская и аналитическая концепции CVP-анализа: использование для обоснования краткосрочных управленческих решений. Анализ факторов, влияющих на финансовые результаты организации и ее финансовую устойчивость. Основные требования к системе ключевых показателей эффективности (KPI) и методика их разработки. Практический аспект действий для обеспечения эффективности бизнеса: карта стратегических задач, карта сбалансированных показателей, целевые проекты, панели управления. Принципиальная схема технологии разработки стратегических карт. 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.

5.2. Учебно-тематический план

№ п/п	Наименование тем(разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах				
		Всего	Контактная работа - Аудиторная работа			Самостоя тельная работа
			Общая, в т.ч.:	Лекции	Семинары, практическ ие занятия	
1	Теоретические основы бизнес-анализа	32	12	6	6	20
2	Методический инструментарий стратегического бизнес- анализа	46	16	8	8	30
3	Анализ и управление стейкхолдерами	32	12	6	6	20
4	Методы и средства описания бизнес-процессов, их моделирование и анализ	36	16	8	8	20
5	Финансовый и операционный анализ в оценке эффективности изменений бизнеса.	34	12	6	6	22
	Итого	180	68	34	34	112

5.3. Содержание семинаров

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарах, практических занятиях	Формы проведения занятий
Теоретические основы бизнес-анализа	Сущность, цели и задачи бизнес-анализа, его предмет и объект Функции бизнес-аналитика, его профессиональные компетенции и навыки Структура и ключевые понятия ВАВОК Guide: области знаний и их задачи, классификация требований, стейкхолдеры Характеристика информационной базы для проведения бизнес-анализа Метод бизнес-анализа и его характерные особенности 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	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.
Методический инструментарий стратегического бизнес-анализа	Характеристика этапов анализа стратегии, их задачи и инструментарий Канва бизнес-модели как инструмент диагностики и планирования стратегии и инициатив Ключевые факторы стоимости в разрезе элементов бизнес-модели Анализ процесса создания, сохранения/утраты стоимости Методы анализа внешнего окружения организации Методы анализа внутреннего бизнес-окружения GAP-анализ Анализ корневых причин Методы обоснования стратегии изменений ВАССМ модель	Дискуссия по вопросам темы. Обсуждение взаимосвязи бизнес-модели и стратегии. Кейс-метод «Построение канвы бизнес-модели». Кейс-метод «Аналитическая оценка текущей эффективности и стратегической конкурентоспособности и бизнес-модели». Кейс-метод «Формирование Value Added Chain». Кейс-

		метод «Анализ реальной организации по методам SWOT, PEST, 5 сил Портера». Проблемные ситуации на использование матриц BCG, GE. Arthur D. Little, ABC и XYZ-анализ. Расчет емкости рынка методом РАМ-ТАМ-SAM-SOM». Кейс-метод «Определение скоупа проекта» Кейс-метод «Формулирование бизнес-требований, бизнес-правил и ограничений». Кейс-метод «Формирование диаграммы Исикавы и ранжирование проблем». Кейс-метод «Определение скоупа проекта» Промежуточное контрольное тестирование и устный опрос. Решение ситуационных и практических задач.
Анализ и управление стейкхолдерами	Классификация заинтересованных сторон организации. Теория управления стейкхолдерами. Модели определения заинтересованных сторон организаций: О. Менделоу, МитчеллаЭгле-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. Модель КаноМетод MoSCoWАнализ требований стейкхолдеров и отношений организации с заинтересованными сторонами. Информационное обеспечение выявления и анализа требований различных групп стейкхолдеров. Классификация требований	Дискуссия по вопросам темы. Обсуждение особенностей выявления стейкхолдеров инвестиционного проекта и управления ими в жизненном цикле проекта. Кейс-метод «Формирование карты стейкхолдеров конкретного проекта». Кейс-метод «Определение стратегии взаимодействия с стейкхолдерами».

	стейкхолдеров SATWOE как экспресс-анализ текущих бизнес-потребностей и оценки влияния потенциального решения на заинтересованные стороны.	Устный опрос. Работа с интегрированной отчетностью. Работа над практическими заданиями, моделирующими реальные ситуации профессиональной деятельности.
Методы и средства описания бизнес-процессов, их моделирование и анализ	Бизнес-процесс: ключевые характеристики и классификация Деятельность как система бизнес-процессов Понятие методологии и нотации моделирования бизнес-процессов Классификация методологий моделирования бизнеса Методология и нотация функционального моделирования IDEF0 Диаграммы данных «сущность-связь»; диаграммы потоков работ; диаграммы потоков данных Объектно-ориентированное моделирование UML Нотация BPMN 2.0: ключевые элементы и описание Нотация EPC Программные инструменты описания бизнес-процессов, организационных структур и информационных систем Инструменты анализа бизнес-процессов Метрики, показатели и ключевые показатели эффективности для бизнес-процессов Методы совершенствования бизнес-процессов	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, Bizagi Кейс-метод «Формирование контекстной диаграммы и декомпозированной диаграммы в нотации IDEF0». Кейс-метод «Описание логики выполнения бизнес-процессов в нотации EPC». Кейс-метод «Формирование матрицы ответственности». Кейс-метод «Описание логики выполнения бизнес-процессов в нотации BPMN». Кейс-метод «Описание движение потоков данных в рамках выбранного бизнес-процесса: диаграмма потоков данных DFD». Работа над практическими заданиями, моделирующими

		реальные ситуации профессиональной деятельности.
Финансовый и операционный анализ в оценке эффективности изменений бизнеса.	Использование в бизнес-анализе инструментария финансового анализа. Анализ ROA. Анализ и управление производственным потенциалом организации: основные аналитические системы показателей и модели. Анализ факторов, влияющих на финансовые результаты организации. Использование CVP-анализа для обоснования краткосрочных управленческих решений. Оценка финансовой эффективности проекта. Основные требования к системе ключевых показателей эффективности (KPI) и методика их разработки. Сбалансированная система показателей (BSC) и формирование карты стратегических показателей. Призма результатов деятельности (PPS).	Дискуссия по вопросам темы. Обсуждение практических аспектов действий для обеспечения эффективности бизнеса. 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». Кейс-метод «Анализ финансовой эффективности проекта». Кейс-метод «Формирование стратегической карты». Устный опрос. Решение практических и ситуационных задач.

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

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

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Теоретические основы бизнес-анализа	Бизнес-анализ - закономерный этап эволюции отечественного экономического анализа в условиях ориентации на инновационное и устойчивое развитие Отечественный профессиональный стандарт «Бизнес-аналитик» Информационные системы обеспечения бизнес-анализа на основе BI (Business Intelligence) решений 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 интегрированной отчетностью и различными источниками информации об архитектуре и бизнесе компании. Подготовка к обсуждению. Решение домашних задач. Подготовка к устному опросу и промежуточному тестированию.
Методический инструментарий стратегического бизнес-анализа	Основные особенности и составляющие процесса стратегического управления Цепочка создания ценности Стратегии работы с рисками Эвристические методы качественного анализа. Экспертные методы и методы активизации творческого мышления. Оценка возможностей коммерческой организации в формировании конкурентных преимуществ	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 проектной работы и

		подготовка к ее выполнению. Подготовка к устному опросу и промежуточному контрольному тестированию.
Анализ и управление стейкхолдерами	Определение круга ключевых стейкхолдеров на основе оценки степени и характера их влияния на организацию. Стратегии взаимодействия с заинтересованными сторонами. Техники взаимодействия со стейкхолдерами: интервью, семинар, фокус-группа. Документирование требований стейкхолдеров, их систематизация и периодическая актуализация. Шаблоны текстовой формулировки требований. Концепция управления стоимостью в интересах всех стейкхолдеров бизнеса.	Работа с учебной и справочной литературой, ресурсами «Интернет», материалами лекций и семинаров. Подготовка к устному опросу. Выполнение проектной работы.
Методы и средства описания бизнес-процессов, их моделирование и анализ	Процессно-стоимостный подход к оценке эффективности бизнеса. Структурные методологии моделирования. Информационные модели IDEF1, динамические модели IDEF2. Прецедентная модель бизнеса. Объектная модель бизнеса. Методы детального описания логики выполнения бизнес-процессов. Инструменты бизнес анализа: Visio, Jira, Power Point, Draw, Excel, Confluence. Визуализация и интерпретация данных: наборы данных, отчеты, панели мониторинга. Качественные инструменты анализа бизнес-процессов. Количественные инструменты анализа бизнес-процессов. Принципы осуществления функционально-стоимостного анализа. Разделы технического задания на создание автоматизированной системы и программы	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 проектной работы.
Финансовый и операционный анализ в оценке эффективности изменений бизнеса.	Формирование системы показателей анализа производственного потенциала. Характеристика видов расходов организации. Анализ расходов экономического субъекта. Резервы снижения расходов организации. Значение операционного рычага в стратегии управления затратами и прибылью. Концепция управления эффективной деятельностью. Универсальная система показателей (TPS). Модель процессно-ориентированного анализа рентабельности (ABPA). Сравнительный анализ моделей многоуровневой оценки эффективности. Принципы разработки и условия использования	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

	панелей индикаторов для планирования и контроля эффективности рабочих мест специалистов.	интерпретация полученных результатов. Подготовка к защите проектной работы.
--	--	--

6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю

Задание 1. Провести SWOT-анализ гостиничного предприятия. Сделать аналитические выводы на основе результатов проведенного SWOT-анализа. 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. 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. «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. Результаты SWOT-анализа оформить в сводной матрице.

Задание 2. 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. Сгруппировать и распределить факторы в зависимости от влияния на отрасль и на предприятие, результаты оформить в таблице. Влияние на отрасль: - 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. Влияние на предприятие: - снижение объемов продаж; -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.

Задание 3. Построить Canvas-model Организация является производителем, продавцом и доставщиком сладостей различного вида (основными потребителями выступают физические и юридические лица, а также потребители с аллергией или вегетарианцы) и использует персональное обслуживание. Преимуществами организации являются наличие авторского меню, предоставление широкого ассортимента продукции, кофе с собой, выполнение работ по индивидуальному заказу любой сложности. Для осуществления своей деятельности организация использует персонал, оборудование, финансы, собственное помещение, информацию в виде рецептур. Для реализации своей продукции организация использует аккаунт в социальных сетях, собственную торговую точку, а также продажи в других торговых точках. Основными партнерами выступают поставщики сырья, служба доставки, клининговая служба. На основе данной информации об организации построить Canva-модель.

Задание 4. Для определения влияния на деятельность фирмы конкретных заинтересованных сторон воспользоваться зависимостью степени такого влияния от двух характеристик стейкхолдера: власть и интерес. Опираясь на свое профессиональное суждение, проведите по десятибалльной шкале балльную экспертную оценку параметров «власть» и «интерес» перечисленных ниже стейкхолдеров акционерной производственной компании. Определите степень влияния каждого из стейкхолдеров и расставьте приоритеты для учета их требований. Выявите стейкхолдеров, которые потенциально могут оказаться в конфликтных ситуациях при выборе направлений стратегического развития компании. Используя модель Менделоу, выделите четыре группы стейкхолдеров для установления с ними различных типов взаимоотношений. Заинтересованные стороны: Владелец контрольного пакета акций, Менеджмент организации, Органы государственного управления и контроля, Заказчики продукции, Исполнительный персонал организации, Акционеры – миноритарии, Поставщики сырья и комплектующих изделий, Кредитующий банк, Местное сообщество, СМИ и т.п.

Задание 5. Обе рассматриваемые компании: «Сторителлинг» и «Профиздат», сильно различаются по своей структуре, внешней и внутренней политики. Это влияет на их подход к управленческому учету и ведению бизнеса. Компания «Сторителлинг», благодаря своим масштабам и многолетней практике, имеет хорошо отлаженную и успешно функционирующую систему управленческого учета. Она придерживается позиции, что управленческий учет в современных условиях это самостоятельно сложившаяся дисциплина. В целом система управленческого учета «Сторителлинг» отвечает всем требованиям менеджмента компании и выполняет все поставленные цели: предоставляет полную информацию, позволяющую успешно управлять бизнесом; является понятным и доступным; своевременно и регулярно ведется; с его помощью менеджмент компании управляет и координирует процессы, за которые на них возложена ответственность; обладает экономичностью: нет необходимости иметь полную информацию об объекте управления, достаточно знать отклонения и реагировать только на их величину. Однако существует ряд недостатков данной системы управленческого учета и анализа. Самый главный из них это то, что в компании «Сторителлинг» отсутствует гибкость в принятии решений, то есть в компании «Сторителлинг» существует проблема исполнения и внедрения проектов. Из-за делегирования полномочий между отделами зачастую решения должны пройти множество стадий одобрения, начиная от менеджмента конкретной продуктовой группы и заканчивая одобрением центрального офиса. В отличие от своего конкурента, управленческий учет в «Профиздат» - это тот-же финансовый и производственный учет. Основной своей целью «Профиздат» видит увеличение прибыли и наращивание производственных мощностей, не заботясь при этом об оптимизации и увеличении эффективности бизнеса. Хотя, с другой стороны, деятельность компании является достаточно эффективной на данном этапе развития. Она постоянно расширяется и увеличивает ассортимент выпускаемой продукции. Задание: выберите наиболее рациональную технику проведения бизнес-анализа описанных выше компаний-конкурентов и проведите анализ управленческих бизнес-процессов.

Задание 6. Разработайте бизнес-требования для анализа бизнеса и предложите наиболее эффективную технику для разработки этого документа на примере выбранной организации.

Задание 7. Разработайте технико-экономическое обоснование для анализа бизнеса организации и предложите наиболее эффективную технику для разработки этого документа на примере выбранной организации.

Задание 8. Разработайте спецификацию требований к решению для анализа бизнеса организации и предложите наиболее эффективную технику для разработки этого документа на примере выбранной организации.

Задание 9. Разработайте проект решения и предложите наиболее эффективную технику для разработки этого документа на примере выбранной организации.

Задание 10. Разработайте программу и методику испытаний и предложите наиболее эффективную технику для разработки этого документа на примере выбранной организации.

Примерная тематика проектных работ:

1. Выявление заинтересованных сторон организации и мониторинг изменений их состава.
2. Анализ и классификация круга заинтересованных сторон организации для установления приоритетности учета их требований.
3. Обоснование типов взаимоотношений коммерческой организации с различными группами ее заинтересованных сторон.
4. Организация системы взаимоотношений коммерческой компании с 13 различными группами ее заинтересованных сторон.
5. Разработка рекомендаций по выявлению, согласованию, документированию и фиксации требований заинтересованных сторон организации.
6. Разработка рекомендаций по преобразованию требований заинтересованных сторон в конкретные показатели и их сопоставлению с фактическими параметрами деятельности организации.
7. Разработка рекомендаций по анализу бизнес-возможностей организации, их сопоставлению с фактическими параметрами деятельности этой организации и требованиями ее заинтересованных сторон.

8. Выявление и анализ бизнес-проблем организации.
9. Разработка системы постоянного выявления бизнес-проблем организации и обоснования их решений при помощи изменений ее бизнеса.
10. Разработка рекомендаций по обоснованию, верификации и валидации требований к решениям выявляемых бизнес-проблем организации.
11. Разработка рекомендаций по использованию в бизнес-анализе современных информационно-цифровых технологий.
12. Разработка рекомендаций по формированию информационной базы бизнес-анализа на основе возможностей управленческого учета.
13. Разработка рекомендаций по использованию в бизнес-анализе методологии Big Data.
14. Использование экономико-математических методов для обоснования возможностей сбалансированного выполнения требований заинтересованных сторон организации.
15. Разработка рекомендаций по аналитическому обеспечению инновационной деятельности организации.
16. Разработка рекомендаций по использованию бизнес-анализа для обеспечения технологического суверенитета страны.
17. Разработка рекомендаций по аналитическому обеспечению создания условий устойчивого развития организации.
18. Использование бизнес-анализа для формирования интегрированной отчетности организации.
19. Анализ и реинжиниринг бизнес-процессов коммерческой организации.
20. Анализ и оценка эффективности бизнес-модели коммерческой организации.
21. Оценка влияния бизнес-модели организации на реализацию ее стратегии.
22. Обоснование построения бизнес-модели организации на основе цифровой платформы.

23. Разработка рекомендаций по использованию в бизнес-анализе принципов функционально-стоимостного анализа.
24. Разработка рекомендаций по организации и управлению бизнесанализом в экономическом субъекте.
25. Распределение функций бизнес-анализа между функциональными и линейными подразделениями коммерческой организации.
26. Использование принципов бизнес-анализа при построении сбалансированной системы показателей коммерческой организации.
27. Использование форсайт-анализа для обоснования стратегии изменений в коммерческой организации.
28. Использование принципов теории ограничений для обоснования направлений управления изменениями в организации.
29. Использование принципов Agile в бизнес-анализе.
30. Использование возможностей Business Intelligence в организации бизнес-анализа.

Дополнительная информация

Примерный перечень вопросов для подготовки к текущему контролю:

1. Какова роль бизнес-анализа в управлении организацией.
2. Перечислите функции и задачи бизнес-анализа.
3. Укажите различия бизнес-анализа и анализа финансово-экономической деятельности организации.
4. Приведите современные мировые тенденции развития бизнес-анализа.
5. Перечислите причины развития анализа бизнес-данных в управлении организацией.
6. Перечислите и раскройте ключевые понятия бизнес-анализа.
7. Каким образом осуществляется планирование подхода к бизнес-анализу.
8. Как планируется вовлечения заинтересованных в бизнес-анализе сторон.

9. Как планируется и осуществляется руководство бизнес-анализом.
10. Как планируется и организуется информационное сопровождение бизнес-анализа.
11. Определите направления и возможности улучшения эффективности бизнес-анализа.
12. Опишите методологию проведения бизнес-анализа.
13. Каким образом выявляются требования по улучшения бизнеспроцессов, анализ, спецификация и моделирование требований.
14. Каким образом выбираются варианты дизайна требований.
15. Каким образом анализируется потенциальная ценность и рекомендуются решения.
16. Опишите жизненный цикл требований.
17. Перечислите документы бизнес-анализа. Каково их назначение и содержание.
18. Приведите систему стратегических и рыночных оценочных показателей (индикаторов) измерения и анализа эффективности бизнеса.
19. Приведите систему финансово-экономические оценочных показателей (индикаторов) измерения и анализа эффективности бизнеса.
20. Какие наиболее широко распространенные техники, практикуемые в области бизнес-анализа, вам известны.

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

7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

Перечень компетенций с указанием индикаторов их достижения в процессе освоения образовательной программы 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

ОПК-3 Способен использовать фундаментальные знания для решения базовых задач управления в технических системах с целью совершенствования в профессиональной деятельности

1) 1. Демонстрирует навыки планирования целей и установления приоритетов при выборе способов принятия решений с учетом условий, средств,

возможностей и временной перспективы достижения.

Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции

Знать: Владеет знаниями в области теоретических основ бизнес-анализа, выявления требований заинтересованных сторон, формулировки целей и задач, приоритезации требований, поиска, обоснования и выбора способов решения задач с учетом условий

Уметь: Умеет ставить цели, определять приоритеты требованиям, подбирать и разрабатывать подходящие способы решения задач и проблем.

Типовые контрольные задания

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

Заинтересованные стороны: Владелец контрольного пакета акций, Менеджмент организации, Органы государственного управления и контроля, Заказчики продукции, Исполнительный

персонал организации, Акционеры – миноритарии, Поставщики сырья и комплектующих изделий, Кредитующий банк, Местное сообщество, СМИ и т.п.

2) 2. Владеет навыками применения знаний для созданий приложений сервис-ориентированной архитектуры в практической и научной деятельности, методами и формами проведения научных исследований.

Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции

Знать: Знает основы архитектуры предприятия и сервисно-ориентированных приложений, методы выявления требований, их формализации и документирования.

Уметь: Умеет формализовать требования бизнеса, пользоваться инструментами описания и проектирования архитектуры предприятия и прикладных систем.

Типовые контрольные задания

На основании приведенного описания кейса составьте описание архитектуры предприятия в части с хемы бизнес-процесса с элементами: бизнес-сервисы, роли, процессы, используемые прикладные решения и технологии. При необходимости дополните разрабатываемую модель дополнительными сведениями.

Описание кейса:

Компания Harrywear («Хеппивеар Юг») с 2012 года занимается поставками одежды и обуви известных брендов, а с 2019 года развивает собственное производство под маркой Harryfox. Одна из ключевых стратегий роста — активная работа на маркетплейсах. В компании работает более 500 сотрудников, а ассортимент включает около 3000 товаров.

Для автоматизации бизнес-процессов компания использует цифровые технологии. Например, внедрила программу, которая управляет ценами на маркетплейсах. С её помощью сотрудники экономят до 80% времени на корректировке данных вручную.

С увеличением объёмов продаж на маркетплейсах значительно возросло количество отзывов о товарах. Каждый месяц сотрудники компании обрабатывали вручную более 150 тысяч сообщений, что требовало привлечения дополнительных операторов.

Чтобы ускорить обработку сообщений клиентов, не увеличивая при этом штат, компания решила автоматизировать процесс с помощью AI-системы.

Нейросеть должна была решить несколько задач:

- сократить операционные затраты;
- ускорить обработку отзывов;

- устранить субъективность в анализе сообщений;
- улучшить качество обратной связи;
- повысить лояльность покупателей и количество повторных покупок.

AI-решение на основе GigaChat (русскоязычной нейросети Сбера) быстро анализирует сообщения: определяет тональность (позитивные, нейтральные, негативные отзывы) по ключевым фразам и словам, классифицирует их, а также выявляет по контексту недостатки товара и предпочтения покупателей. На основе проведённого анализа нейросеть генерирует релевантные ответы и предлагает клиентам дополнительный ассортимент, который может их заинтересовать.

ОПК-4 Способен осуществлять оценку эффективности систем управления, разработанных на основе математических методов

1) 1. Демонстрирует владение методами оценки эффективности систем управления, разработанных на основе математических методов.

Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции

Знать: Основные теоретические основы и алгоритмы, математические методы оценки эффективности систем управления, показатели и критерии, применяемые для анализа и оценки управленческих систем.

Уметь: Применять математические методы для оценки и анализа эффективности, интерпретировать результаты расчетов и выводить рекомендации, разрабатывать и математические модели для оценки эффективности управления.

Типовые контрольные задания

Компания хочет улучшить точность прогнозов продаж, чтобы оптимизировать запасы и планирование закупок. Используйте данные о прошлых продажах, сезонных колебаниях, маркетинговых кампаниях и других факторах для создания модели машинного обучения. Примените алгоритмы машинного обучения (например, регрессионные модели, случайный лес) для прогнозирования спроса на предстоящий квартал. Сравните полученный прогноз с предыдущими методами прогнозирования, такими как скользящее среднее. Задание. Как применение машинного обучения изменило точность прогнозирования? Какие дополнительные данные могли бы повысить результативность модели?

Примеры практико-ориентированных заданий

Формулировки вариантов заданий, где вместо «...» указаны варианты моделей для составления по кейсу:

1. Бизнес-модель Канвас
2. Карту пути клиента (CJM)
3. Карту потока создания ценности
4. Две схемы мотивационного слоя (стейкхолдер: клиент, маркетинг)
5. Схему бизнес-процесса с элементами: бизнес-сервисы, роли, процессы, используемые прикладные решения и технологии.

Вариант задания 1:

На основании приведенного описания кейса составьте ... При необходимости дополните разрабатываемую модель дополнительными сведениями.

Описание кейса:

«Авоська» — сеть из 23 продуктовых супермаркетов в Амурской области. Одна из крупнейших компаний региона, её выручка за 2023 год составила 5,3 млрд рублей. Всего в холдинге работают около 1200 сотрудников.

Компания решила провести цифровую трансформацию бизнеса.

Проблемы:

- Медленная обработка заказов. Это делалось вручную: сотрудники принимали звонки или обращения клиентов непосредственно в магазине.
- Ограниченный доступ к ассортименту. Покупатели могли выбирать товары только офлайн. Это снижало удовлетворённость клиентов и объёмы продаж.
- Неэффективное управление клиентской базой. У сети не было цифровых инструментов для взаимодействия с покупателями и создания персонализированных предложений.
- Отсутствие курьерской доставки. Купить товары можно было только при посещении магазина. Компания теряла клиентов, которые не могут или не хотят приходить в торговые точки.

Решение: Провести цифровую трансформацию бизнеса и модернизировать клиентский сервис.

Технологии:

- Мобильное приложение, через которое можно делать заказы онлайн, просматривать ассортимент и актуальные предложения, а также оформлять доставку. Оно интегрировано с программой лояльности.
- Облачные сервисы.
- API для интеграции новых решений в ИТ-инфраструктуру.
- Сервис курьерской доставки. Интеграция GPS для отслеживания доставки в реальном времени, использование логистических платформ для маршрутизации.
- Интеграция с базами данных и «1С» для обновления информации по наличию продуктов в магазинах.
- Внедрение опций онлайн-заказа и доставки на сайт компании.
- Внедрение программы лояльности, которая позволяет покупателям накапливать бонусы и получать персонализированные предложения.

Результаты: Скорость обработки заказов повысилась на 40%. Курьерская доставка увеличила охват сети супермаркетов на 13%.

Вариант задания 2:

На основании приведенного описания кейса составьте ... При необходимости дополните разрабатываемую модель дополнительными сведениями.

Описание кейса:

Строительный холдинг «Термодом» основан в 1998 году. Он реализует жилые проекты стандарт- и комфорт-класса.

Компания разработала ИТ-сервис для закупок.

Проблема: Компания постоянно сотрудничает с 200 поставщиками стройматериалов. Ещё примерно у 2000 организаций она заказывает их периодически. В списке закупаемых позиций более 1000 наименований. Однако тендерный отдел оформлял документы вручную.

Из-за этого:

- сбор лотов, их публикация на тендерных площадках, изучение предложений от поставщиков и оформление документации занимали много времени сотрудников, они не могли тратить его на контроль и оптимизацию закупочной деятельности;
- не было возможности эффективно управлять базой поставщиков, отслеживать результаты работы с ними, быстро сравнивать цены и условия разных партнёров и выгодно покупать товары;
- при планировании и прогнозировании закупок компания использовала обычные таблицы и ручной ввод данных, что приводило к ошибкам, избыточным или недостаточным запасам материалов;
- организация не могла централизованно отслеживать расходы и искать возможности для снижения затрат.

Всё это приводило к повышению расходов на материалы и увеличению сроков строительства на 3—4 недели.

Решение:

Разработать и внедрить сервис интеллектуальных закупок, который:

- автоматически загружает на площадки лоты, сформированные тендерным отделом в корпоративной ИТ-системе, в электронном формате;
- позволяет взаимодействовать с поставщиками через веб-интерфейс и мобильное приложение;
- анализирует полученные заявки и подбирает оптимальные по нескольким критериям.

Технологии

MVC-архитектура — шаблон программирования, разделяющий архитектуру приложения на три модуля: модель (model), представление (view), контроллер (controller).

Инструменты PHP, Python, Laravel Framework, Vue.js, Dart, Flutter, MySQL, PostgreSQL, Git и другие.

Виртуальный ассистент и AI-система, которая быстро обрабатывает вопросы, связанные с процессами закупок, включая информацию о торговых площадках, аукционах, базах данных поставщиков, нормативной документации и статистических отчётах по закупкам. Система обучается на массиве данных из открытых источников (с сайтов с тендерами) и может подключаться к другим нейросетевым моделям, например к GigaChat.

Открытые API для гибкой интеграции со сторонними сервисами. Например, систему можно встроить в корпоративную CRM.

Примерные вопросы для подготовки к экзамену

1. Международный институт бизнес-анализа (ИБА), комитет по своду знаний, Российское отделение ИБА.
2. Свод знаний по бизнес-анализу - Business Analysis Body of Knowledge (BABoK): цель составления, основные концепции.
3. Основные понятия Бизнес-анализа, предмет, объект, задачи бизнес-анализа.
4. Концептуальная модель бизнес-анализа.
5. Бизнес аналитик: функции, рабочие задачи бизнес-аналитики, должностные обязанности, основные рабочие инструменты бизнес –аналитика
6. Сравнительная характеристика содержательных элементов экономического анализа и бизнес-анализа.
7. Информационное обеспечение БА - финансовая отчетность, интегрированная отчетность, отчет об устойчивом развитии, международные стандарты финансовой отчетности.
8. Основные группы требований бизнес-анализа.
9. Бизнес-правила: Определение BABOK.
10. Метод SMART Питера Друккера.
11. Управление жизненным циклом требований.
12. Бизнес-анализа в системе стратегического управления: основные особенности и составляющие процесса стратегического управления: объект, предмет, сущность, функции, принципы стратегического управления.
13. Бизнес-модель и стратегии компании. Классификация бизнес-моделей МТИ.
14. Канва модели по А.Остервальду и Ив Пинье.

15. Пять стилей бизнес-моделей по Остервальду.
16. Матричные модели стратегического выбора и анализа. Классификация матричных моделей.
17. Основы PEST анализа, расширенные варианты PEST анализа.
18. 5 СИЛ ПОРТЕРА, практическое использование модели.
19. Применение SWOT-анализ в бизнес-анализе, достоинства и недостатки.
20. Матрица БКГ: две гипотезы матрицы, Сбалансированный портфель по матрице БКГ.
21. ABC-анализ (ABC-analysis) и ХУХ-анализ: совмещение результатов анализа.
22. Анализ корневых причин: диаграмма Исикавы.
23. РАМ, ТАМ, САМ, СОМ – оценка объема рынка.
24. Анализ компании по Матрица McKinsey / General Electric.
25. Понятие «стейкхолдера», классификация стейкхолдеров.
26. Теория управления стейкхолдерами по Э. Фримену.
27. Модель определения заинтересованных сторон организаций: Митчелла-Эгле-Вуда.
28. Классификация «заинтересованных лиц» организации по модели Менделоу.
29. Матричная стратегическая модель стейкхолдеров Саважа.
30. Анализ стейкхолдеров и техники их описания: карта, список, луковичная диаграмма.
31. Матрица «Сила/Заинтересованность» Джонсона.
32. Матрица заинтересованных сторон RACI и матрица DACI.
33. Бизнес-процесс: определение, ключевые характеристики.
34. Техника SiPOK.
35. Классификация бизнес-процессов в бизнес-анализе.
36. Методология моделирования бизнес-процессов (Business Process Modeling) Модели «AS is» и «To be».
37. Классификация моделей по различным признакам.

38. Понятие «Нотация». Основные требования, предъявляемые к нотации. Метод создания схемы бизнес-процесса.
39. Структурный анализ: базовые понятия (основные элементы) SADT (Structured Analysis and Design Technique).
40. Методология функционального моделирования IDEF0: концепция, основные определения.
41. Методология функционального моделирования IDEF0: Синтаксис и семантика основных элементов нотации.
42. Отношения блоков на диаграммах в методологии IDEF0.
43. ICOM –кодирование граничных стрелок и стрелки, помещенные в туннель. Преимущества и недостатки методологии IDEF0.
44. Методология нотации BPMN 2.0., основные элементы нотации.
45. Событийная цепочка процессов - нотация EPC: функция, события, стрелка, оператор.
46. Событийная цепочка процессов - нотация EPC: правила моделирования процессов в нотации EPC, основные ошибки.
47. Классификация методов совершенствования бизнес-процессов.
48. Методы непрерывного совершенствования бизнес-процессов.
49. Концепция «Шесть сигм». Теория ограничений систем (ТОС).
50. Теория решений изобретательских задач (ТРИЗ).
51. Трансформационные методы совершенствования бизнес-процессов.
52. Понятие технического задания, принципов и подходов разработки требований.
53. Бизнес-требование, бизнес-правило, виды бизнес-правил.
54. Сбор и обработка данных: анкетирование, интервью, опрос и пр.).
55. Применение CVP- анализа в рамках бизнес-анализа.
56. Политика управления МПЗ. Модель экономически обоснованного размера заказа EOQ.
57. Основы инвестиционного анализа: чистая инвестиционная стоимость проекта.
58. Основы инвестиционного анализа: внутренняя норма доходности.

- 59. Анализ рентабельности собственного капитала. Влияние структуры капитала на ROE.
- 60. Финансовые показатели (EPS, долговая нагрузка и т.д.).
- 61. Современные системы оценки эффективности деятельности.
- 62. Концепция управления эффективной деятельностью.
- 63. Сбалансированная система показателей (BSC).
- 64. Основные требования к системе ключевых показателей эффективности (KPI) и методика их разработки.
- 65. Модель процессно-ориентированного анализа рентабельности (ABPA).
- 66. Призма результатов деятельности (PPS).
- 67. Сравнительный анализ моделей многоуровневой оценки эффективности).
- 68. Принципиальная схема технологии разработки стратегических карт на основе карты ключевых показателей более высокого уровня.

Пример экзаменационного билета:

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение высшего образования «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

(Финансовый университет)

Кафедра Стратегического и инновационного развития

Факультета "Высшая школа управления"

Дисциплина Бизнес-аналитика для выявления и обоснования содержания проектов, задач и изменений

Форма обучения очная

Семестр/модуль 5

Направление 27.03.05 «Инноватика»

Образовательная программа "Управление цифровыми инновациями"

Профиль "Управление цифровыми инновациями"

Экзаменационный билет №1

1 вопрос (20 баллов)

Раскройте причины возникновения бизнес-анализа как сферы практической деятельности, научного направления и учебной дисциплины.

2 вопрос (10 баллов) Тестовые задания:

2.1. Бизнес-модель компании это: 1. модель, описывающая денежные потоки компании; 2. модель, характеризующая взаимоотношения предпринимателя с работниками, деловыми партнерами и покупателями; 3. модель, описывающая то, как компания зарабатывает деньги, создавая ценности для ее заинтересованных сторон и обеспечивая стратегический контроль над цепочками создания этих ценностей.

2.2. Основные компоненты бизнес-модели компании: 1. производственные мощности и ресурсы, структура управления, ассортимент продукции, система сбыта; 2. капитал, активы и обязательства, система распределения прибыли; 3. целевая клиентура компании и мотивация ее привлечения, предлагаемые ценности для внешних клиентов и система их создания, финансовая модель бизнеса.

2.3. Бизнес-анализ ориентирован на: 1. обеспечение устойчивого развития компании при помощи управления ее изменениями; 2. информационную поддержку системы управления операционной деятельностью компании; 3. обеспечение интересов собственников и инвестиционной привлекательности компании.

2.4. Выявление признаков проблем бизнеса основано на: 1. оценке провалов и неудач в коммерческой деятельности компании; 2. оценке отставания показателей компании от показателей деятельности ее конкурентов; 3. оценке разрывов между требованиями ключевых стейкхолдеров и фактическими значениями соответствующих показателей деятельности компании.

2.5. Валидация требований к решениям выявленных проблем бизнеса это: 1. набор действий, осуществляемых с целью обеспечения соответствия требований потребностям бизнеса, целям и задачам конкретной организации; 2. доказательство того, что рассматриваемые требования действительно удовлетворены; 3. доказательство законности рассматриваемых требований, их соответствия действующим нормативам и регламентам.

3 вопрос (30 баллов). Практико-ориентированное задание.

По итогам отчетного года прибыль, предназначенная к распределению акционерами ПАО «Гармония», после начисления дивидендов и премий сотрудникам составила 240 млн. руб. На своем годовом собрании акционеры решают вопрос – на какие цели использовать эту прибыль. В ходе обсуждения начальник отдела сбыта и маркетинга

сообщил акционерам, что рынок предлагаемых ПАО «Гармония» продуктов практически насыщен и заключение договоров на их поставки становится все более сложным делом. Перспективным направлением развития экономического субъекта было бы освоение нового вида продукции, спрос на который постоянно возрастает и пока не удовлетворяется ее конкурентами. Однако главный инженер пояснил, что для запуска нового продукта необходима реконструкция двух производственных участков, которая займет не менее двух лет и потребует капитальных вложений примерно в 163 млн. руб. При этом выясняется, что служба государственного экологического надзора предъявляет претензии к повышенному содержанию токсических веществ в выбросах экономического субъекта в атмосферу. Технические специалисты комбината пояснили, что для ликвидации этого нарушения и предотвращения еще более масштабных загрязнений атмосферного воздуха необходима срочная модернизация системы нейтрализации и очистки технологических выбросов, требующая не менее 142 млн. руб. капитальных вложений. Председатель комитета профсоюза поставил вопрос о необходимости улучшения условий труда и отдыха работников ПАО «Гармония» при помощи благоустройства его территории, озеленения, устройства дорожек и скверов со скамейками, цветочных клумб и фонтанов. Представители молодежных организаций предложили направить прибыль ПАО «Гармония» на организацию молодежного клуба с выделением соответствующего помещения и средств на приобретение музыкальных инструментов. Необходимо, используя аналитический метод MoSCoW, определить приоритеты для удовлетворения требований, высказанных различными заинтересованными сторонами.

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

Нормативные 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:

1. Бариленко, В.И. Бизнес-анализ : Учебник / В.И. Бариленко, О.Ю. Гавель, Т.Б. Иззука [и др.]; под. ред. В.И. Бариленко Электрон. дан. Москва : КноРус, 2025 420 с. Режим доступа: book.ru Internet access <https://book.ru/book/959956> ISBN 978-5-406-14588-3. [БИК ID: RU\bookru\bibl\959956]
2. Долганова, О.И. Бизнес-процессы: анализ моделирование технологии совершенствования : Учебник / О.И. Долганова Электрон. дан. Москва : КноРус, 2025 323 с. Режим доступа: book.ru Internet access <https://book.ru/book/956266> ISBN 978-5-406-14079-6. [БИК ID: RU\bookru\bibl\956266]

Дополнительная литература:

1. Шепелева, О.П. Анализ теоретических положений о прикладном программном обеспечении для оптимизации и автоматизации бизнес-процессов организаций : Монография / О.П. Шепелева, С.М. Кашин Электрон. дан. Москва : Русайнс, 2024 61 с. Режим доступа: book.ru Internet access <https://book.ru/book/955279> ISBN 978-5-466-07570-0. [БИК ID: RU\bookru\bibl\955279]

2. Галанина, Т. В. Моделирование и анализ бизнес-процессов [Электронный ресурс] : учебное пособие / Галанина Т. В., Баумгартэн М. И. Кемерово : КузГТУ имени Т.Ф. Горбачева, 2023 164 с. Книга из коллекции КузГТУ имени Т.Ф. Горбачева - Экономика и менеджмент <https://e.lanbook.com/book/399725> ISBN 978-5-00137-431-2. [БИК ID: RU-LAN-BOOK-399725]
3. Силич, М. П. Моделирование и анализ бизнес-процессов [Электронный ресурс] : методические указания к лабораторным работам для студентов направлений «бизнес- информатика» (уровень бакалавриата), «государственное и муниципальное управление» (уровень бакалавриата), «программная инженерия» (уровень бакалавриата) / Силич М. П. Москва : ТУСУР, 2018 96 с. Книга из коллекции ТУСУР - Математика <https://e.lanbook.com/book/313112>. [БИК ID: RU-LAN-BOOK-313112]
4. Бизнес-анализ в ИТ-проектах / Богомолова М. А. Ч. 1 : Разработка требований : учебное пособие . Ч. 1 / Богомолова М. А. Самара : ПГУТИ, 2022 169 с. Книга из коллекции ПГУТИ - Экономика и менеджмент <https://e.lanbook.com/book/320831>. [БИК ID: RU-LAN-BOOK-320831]
5. Никифорова, Н.А. Стратегический анализ бизнес-процессов 3D. Данные диагностика действия : Монография / Н.А. Никифорова, Т.Б. Иззука, С.Н. Миловидова Электрон. дан. Москва : Русайнс, 2020 303 с. Режим доступа: book.ru Internet access <https://book.ru/book/939569> ISBN 978-5-4365-5792-2. [БИК ID: RU\bookru\bibl\939569]
6. Насакина, Л. А. Методические рекомендации по дисциплине «Экономический анализ и оценка бизнес-процессов» для обучения по направлению 38.04.08 «Финансы и кредит» [Электронный ресурс] : методические материалы / Насакина Л. А. Тольятти : ПВГУС, 2024 87 с. Книга из коллекции ПВГУС - Экономика и менеджмент <https://e.lanbook.com/book/453134>. [БИК ID: RU-LAN-BOOK-453134]

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

1. Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) <http://elib.fa.ru/> (<http://library.fa.ru/files/elibfa.pdf>)
2. Электронно-библиотечная система BOOK.RU <http://www.book.ru>
3. Электронно-библиотечная система "Университетская библиотека ОНЛАЙН" <http://biblioclub.ru/>

4. "Деловая онлайн библиотека" издательства "Альпина Паблишер"
<http://lib.alpinadigital.ru/en/library>
5. Электронно-библиотечная система издательства "Лань" <https://e.lanbook.com/>
6. Научная электронная библиотека eLibrary.ru <http://elibrary.ru>
7. •Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) <http://elib.fa.ru/>
8. •Электронно-библиотечная система BOOK.RU <http://www.book.ru>
9. •Электронно-библиотечная система Znanium <http://www.znanium.ru/>
10. •Деловая онлайн-библиотека Alpina Digital <http://lib.alpinadigital.ru/>
11. Портал корпоративного управления. Раздел «Информационные технологии» - www.iteam.ru/publications/it/

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 данных такие как СПАРК, информационно-аналитические ресурсы - как например Консультант плюс. Студентам при подготовке следует использовать нормативные документы Финансового университета и методические рекомендации департамента.

В целях развития теоретических знаний и закрепления практических навыков учебным планом дисциплины предусмотрено выполнение проектной работы. Работа выполняется в течение всего семестра. Методические рекомендации по выполнению проектной работы предлагаются студентам. Цель проектной 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 применения изученных методов и инструментов анализа, подготовки аналитического заключения, а также самостоятельной работы с поиском необходимой информации. Для выполнения

проектной работы студент выбирает согласно методическим указаниям объект исследования. Для представления результатов рекомендуется воспользоваться пакетами Excel, Power BI, СПАРК, а также ресурсами ИНТЕРНЕТ для получения дополнительных статистических данных по теме и построения нотаций. Проектная 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.

Методические указания по выполнению проектных работ

Темы проектных работ определяется индивидуально каждым студентом или сформировавшейся проектной командой по согласованию с преподавателем и могут выходить за рамки примерной тематики и вопросов, рассматриваемых на учебных занятиях. Целью подготовки и публичной защиты проектных работ является развитие высокой степени самостоятельности, умение работать со специальной (в т.ч. зарубежной) литературой и с фактическими материалами, высказывать свое отношение к экономическим объектам и процессам, ставить и решать практически значимые задачи, самостоятельно принимать решения о целесообразности применения методов бизнес-анализа, работать в коллективе, структурировать материал, оформлять и докладывать результаты исследований при помощи презентаций, приобретать навыки публичных выступлений и участия в научных дискуссиях. Студент, исходя из темы своей проектной работы, изучает необходимую экономическую литературу: нормативные акты, учебники, пособия, монографии, научные статьи, дискуссии экспертного интернет-сообщества, отчетность и другие материалы реальных предприятий. По результатам формирует тезисы, которые согласовывает с преподавателем. Оформляет презентацию и комментарии к слайдам, а также дискуссионные вопросы для слушателей.

11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень

необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем

Комплект лицензионного программного обеспечения:

1. Microsoft Office (Windows)
2. Kaspersky

Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

1. Информационно-правовая система «Гарант»
2. Информационно-правовая система «Консультант Плюс»
3. Система комплексного раскрытия информации «СКРИН» - <http://www.skrin.ru/>

Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации:

1. не предусмотрены

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

1. **Учебная аудитория** для проведения учебных занятий, предусмотренных программой, в том числе групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения: мебель аудиторная (столы, стулья, доска аудиторная), набор демонстрационного оборудования (проектор, экран)
2. **Помещение для самостоятельной работы** обучающихся оснащенное компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде Университета.
3. **Компьютерный класс** для проведения учебных занятий, предусмотренных программой, в том числе групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, оснащенный оборудованием и техническими средствами обучения: мебель аудиторная (столы, стулья, доска аудиторная), персональные компьютеры, набор демонстрационного оборудования (проектор, экран)
4. Библиотека, читальный зал