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

Ярославский филиал Финуниверситета

Кафедра «Экономика и финансы»

СОГЛАСОВАНО

Генеральный директор
ПАО «Автодизель»
(Ярославский моторный завод)

_____ А.А. Матюшин

УТВЕРЖДАЮ
Директор
Ярославского филиала
Финуниверситета

_____ В.А. Кваша

«09» июня 2026 г. «16» июня 2026 г.

Автор: И.Н. Якшилов

БИЗНЕС-АНАЛИЗ

Рабочая программа дисциплины
для студентов, обучающихся по направлению (ям) подготовки
38.03.01 «Экономика»,
профиль «Бизнес-архитектура и аналитика»
(очная форма обучения)

Рекомендовано Ученым советом Ярославского филиала Финуниверситета
(протокол № 6 от 16.06.2026)

Одобрено кафедрой «Экономика и финансы»
(протокол № 6 от 04.06.2026)

Ярославль 2026

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 7

4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся (в семестре, в сессию) 8

5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий 8

5.1. Содержание дисциплины 8

5.2. Учебно-тематический план 12

5.3. Содержание семинаров, практических занятий 13

6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине....17

6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы....17

6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю 20

7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине 26

7.1 Перечень компетенций с указанием индикаторов их достижения в процессе освоения образовательной программы....26

7.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний 26

7.3. Соответствующие приказы, распоряжения ректората о контроле уровня освоения дисциплин и сформированности компетенций студентов. 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 39

11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем....40

12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине....40

1. Наименование дисциплины

Дисциплина Б.1.2.1.3 «Бизнес-анализ».

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

Дисциплина «Бизнес-анализ» обеспечивает формирование следующих компетенций.

Таблица 1 – Структура планируемых результатов обучения по дисциплине

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), 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.	**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. Производит расчет финансово-экономических показателей на макро-, мезо- и микроуровнях.	**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. **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.
		3. Анализирует и раскрывает природу экономических процессов на основе полученных финансово-экономических показателей на макро-, мезо- и микроуровнях.	**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 организации, оптимизации финансового плана, бизнес-планирования и прогнозирования в соответствии с требованиями стейкхолдеров. **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.
ПКН-3	Способность осуществлять сбор, обработку и статистический анализ данных, применять математические методы для решения стандартных профессиональных финансово-экономических задач, интерпретировать полученные результаты.	**1.** Проводит сбор, обработку и статистический анализ данных для решения финансово-экономических задач. **2.** Формулирует математические постановки финансово-экономических задач, переходит от экономических постановок задач к математическим моделям. **3.** Системно подходит к выбору математических методов и информационных технологий	**1. Знать**: современные информационные технологии, применяемые в бизнес-анализе. **Уметь:** использовать современные информационные технологии для решения задач бизнес-анализа. **2. Знать:** современные программные продукты, применяемые в бизнес-анализе. **Уметь:** использовать современные программные продукты для решения задач бизнес-анализа. **3. Знать:** задачи и принципы разработки методических и нормативных документов на основе результатов проведенных аналитических исследований. **Уметь:**

		для решения конкретных финансово-экономических задач в профессиональной области. **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.	разрабатывать методические и нормативные документы на основе результатов проведенных аналитических исследований **4. Знать:** формы, методы и инструменты реализации исследовательских и прикладных задач для обоснования изменений бизнеса. **Уметь:** выбирать формы, методы и инструменты реализации исследовательских и прикладных задач для обоснования изменений бизнеса.
ПКН-4	Способность оценивать показатели деятельности экономических субъектов.	**1.** Проводит анализ внешней и внутренней среды ведения бизнеса, выявляет основные факторы экономического роста, оценивает эффективность формирования и использования производственного потенциала экономических субъектов. **2.** Рассчитывает и интерпретирует по-	**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 бизнес-процессов и построения конкурентоспособной бизнес-модели. **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. **2.Знать:** современные системы оценки эффективности деятельности организации и основы их формирования; принципы формирования

		казатели деятельности экономических субъектов.	метрик, показателей и ключевых показателей эффективности бизнес-процессов; подходы к анализу как отдельных бизнес-процессов, так и их систем, а также бизнес-модели организации. **Уметь**: применять методы бизнес-анализа для оценки эффективности деятельности организации, её бизнес-процессов, требований стейкхолдеров, конкурентоспособности бизнес-модели
УК-10	Способность осуществлять поиск, критически анализировать, обобщать и систематизировать информацию, использовать системный подход для решения поставленных задач.	**1.** Четко описывает состав и структуру требуемых данных и информации, грамотно реализует процессы их сбора, обработки и интерпретации. **2.** Обосновывает сущность происходящего, выявляет закономерности, понимает природу вариабельности. **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. **4.** Грамотно, логично, аргументировано формирует	**1. Знать:** методики аналитического обоснования и моделирования бизнес-процессов **Уметь:** доказательно строить обобщения и формулировать предложения в связи с направлениями изменения структуры бизнес-процессов объекта аудита. **2. Знать:** принципы аналитического обоснования и выработки решений в области управления бизнес-процессами. **Уметь:** обосновывать и разрабатывать управленческие решения в области управления бизнес-процессами на основе анализа результатов моделирования сценариев развития экономической ситуации. **3.Знать:** классификацию бизнес-требований, стейкхолдеров, бизнес-процессов организации; систему критериев оценки эффективности принимаемых управленческих решений в соответствии с концепцией устойчивого развития организации **Уметь:** разрабатывать управленческие решения в финансово-экономической в соответствии с концепцией устойчивого развития организации **4. Знать:** содержание и логику проведения бизнес-анализа, подходы и аналитические приемы обоснования оперативных, тактических и

		собственные суждения и оценки. Отличает факты от мнений, интерпретаций, оценок и т.д. в рассуждениях других участников деятельности.	стратегических управленческих решений; современные методы бизнес-анализа, помогающие обобщать результаты научного исследования на основе современных междисциплинарных подходов. **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.
		5. Аргументированно и логично представляет свою точку зрения посредством и на основе системного описания.	**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 формирования программно-ориентированных баз данных. **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.

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Бизнес-анализ» является дисциплиной предпрофильного профессионального цикла для направления подготовки 38.03.01 «Экономика», профиль «Бизнес-архитектура и аналитика», очная форма обучения.

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

Таблица 2 – Объем дисциплины в зачетных единицах и академических часах

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Семестр 5 в (часах)
Общая трудоёмкость дисциплины	**4 з.е./144 ч.**	**4/144**
Контактная работа – Аудиторные занятия	***68***	***68***
Лекции	*34*	*34*
Семинары, практические занятия	*34*	*34*
Самостоятельная работа	***76***	***76***
Вид текущего контроля		РАР
Вид промежуточной аттестации		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 BACCM™ 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 формирование 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 BABOK 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 PAM-TAM-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.

Тема 3. Анализ и управление отношениями 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 моделирования: 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».

Тема5. Принятие решений на основе финансово-инвестиционного анализа.

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 анализа объем-затраты-прибыль: 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

Таблица 3 – Содержание учебно-тематического плана изучения дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах					Формы текущего контроля успеваемости
		Всего	Контактная работа*- Аудиторная работа			Самостоятельная работа	
			Общая, в т.ч.:	Лекции	Семинары, практические занятия		
1.	Теоретические основы бизнес-анализа	18	4	2	2	14	групповая дискуссия, разбор практических ситуаций, устный опрос, промежуточное тестирование
2.	Методический инструментарий стратегического бизнес-анализа	36	16	8	8	20	
3.	Анализ и управление отношениями со стейкхолдерами	32	16	8	8	16	
4.	Методы и средства описания	30	16	8	8	14	

	бизнес-процессов, их моделирование и анализ						
5.	Принятие решений на основе финансово-инвестиционного анализа.	28	16	8	8	12	
	В целом по дисциплине	144	68	34	34	76	
	Итого в %		100	50	50		

5.3. Содержание семинаров, практических занятий

Таблица 4 – Темы дисциплины, формы проведения и содержание семинаров и практических занятий

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	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 **Рекомендуемые источники: Раздел 8 (1-6, 8), Раздел 9**	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%)

Тема 2. Методический инструментарий стратегического бизнес-анализа	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 организации 6. Методы анализа внутреннего бизнес-окружения 7. GAP-анализ 8. Анализ корневых причин 9. Методы обоснования стратегии изменений 10. BACCM модель **Рекомендуемые источники: Раздел 8 (1, 2, 5-11), Раздел 9**	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 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 PAM-TAM-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 (80%)
Тема 3. Анализ и управление отношениями стейкхолдерами	1. Классификация заинтересованных сторон организации. 2. Теория управления стейкхолдерами. 3. Модели определения заинтересованных сторон организаций: О. Менделоу, Митчелла-Эгле-Вуда, Г. Саважа, Stakeholders CIRCLETM. 4. Техники описания стейкхолдеров: список, карта, луковичная диаграмма, архетипы. 5. Типология стратегий взаимодействия с заинтересованными сторонами по Джонсону. Матрица «поддержка-сила влияния». Матрица стейкхолдеров Э. Фрумана. Модель Гарднера. 6. Шаблон реестра заинтересованных сторон. 7. Матрица определения ответственности RACI. 8. Модель Кано 9. Метод MoSCoW 10. Анализ требований стейкхолдеров и отношений организации с заинтересованными сторонами. 11. Информационное обеспечение выявления и анализа требований различных групп стейкхолдеров. 12. Классификация требований стейкхолдеров **Рекомендуемые источники: Раздел 8 (1,2, 5-8), Раздел 9**	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».* Устный опрос. Работа с интегрированной отчетностью. Работа над практическими заданиями, моделирующими реальные ситуации профессиональной деятельности (80%)
Тема 4. Методы и средства описания бизнес-процессов, их моделирование и анализ	1. Бизнес-процесс: ключевые характеристики и классификация 2. Деятельность как система бизнес-процессов. 3. Понятие методологии и нотации моделирования бизнес-процессов 4. Классификация методологий моделирования бизнеса 5. Методология и нотация функционального моделирования IDEF0. 6. Диаграммы данных «сущность-связь»; диаграммы потоков работ; диаграммы потоков данных. 7. Объектно-ориентированное моделирование UML. 8. Нотация BPMN 2.0: ключевые элементы и описание	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 деком-

	9. Нотация EPC 10. Программные инструменты описания бизнес-процессов, организационных структур и информационных систем. 11. Инструменты анализа бизнес-процессов 12. Метрики, показатели и ключевые показатели эффективности для бизнес-процессов 13. Методы совершенствования бизнес-процессов **Рекомендуемые источники: Раздел 8 (1, 2, 5-9), Раздел 9**	позированной диаграмму 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 (80%)
Тема 5. Принятие решений на основе финансово-инвестиционного анализа.	1. Использование в бизнес-анализе инструментария финансового анализа 2. Анализ ROA 3. Анализ и управление производственным потенциалом организации: основные аналитические системы показателей и модели. 4. Анализ факторов, влияющих на финансовые результаты организации. 5. Использование безубыточного объема продаж для обоснования краткосрочных управленческих решений. 6. Оценка финансовой эффективности проекта. 7. Основные требования к системе ключевых показателей эффективности (KPI) и методика их разработки. 8. Сбалансированная система показателей (BSC) и формирование карты стратегических показателей. 9. 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-

	Рекомендуемые источники: Раздел 8 (6-8), Раздел 9	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 (80%)

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

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

К внеаудиторным формам самостоятельной работы студентов относятся:

- подготовка к семинарскому занятию;
- подготовка к решению и проверке задач;
- подготовка РАР;
- подготовка к экзамену.

На семинарских занятиях все студенты должны принимать активное участие в обсуждении изучаемых вопросов и уметь демонстрировать знание практического материала. При выступлении, студентам необходимо аргументировано излагать свою позицию, подкреплять ее конкретными данными, уметь обобщать, аргументировать и систематизировать статистические данные.

На семинарских занятиях преподаватель проверяет выполнение самостоятельных заданий и качество усвоения знаний.

Таблица 5 – Темы дисциплины, изучаемые вопросы и формы внеаудиторной самостоятельной работы

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 бизнес-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 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 расчетно-графического задания и подготовка к его выполнению. Подготовка к устному опросу и промежуточному контрольному тестированию.
Тема 3. Анализ и управление отношениями стейкхолдерами	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. 4. Документирование требований стейкхолдеров, их систематизация и периодическая актуализация.	Работа с учебной и справочной литературой, ресурсами «Интернет», материалами лекций и семинаров. Подготовка к устному опросу и выполнение расчетно-графического задания.

	5. Шаблоны текстовой формулировки требований. 6. Концепция управления стоимостью в интересах всех стейкхолдеров бизнеса. 7. CATWOE как экспресс-анализ текущих бизнес-потребностей и оценки влияния потенциального решения на заинтересованные стороны.	
Тема 4. Методы и средства описания бизнес-процессов, их моделирование и анализ	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. 11. 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 расчетно-графического задания.
Тема 5. Принятие решений на основе финансово-инвестиционного анализа.	1. Формирование системы показателей анализа производственного потенциала. 2. Характеристика видов расходов организации. 3. Анализ расходов экономического субъекта. 4. Резервы снижения расходов организации.	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

	5. Значение операционного рычага в стратегии управления затратами и прибылью. 6. Концепция управления эффективной деятельностью. 7. Универсальная система показателей (TPS). 8. Принципы разработки и условия использования панелей индикаторов для планирования и контроля эффективности рабочих мест специалистов.	интерпретация полученных результатов. Подготовка к защите расчетно-графического задания.

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

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

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

a) Внешним
b) Внутренним

3. Поставщики, покупатели, посредники – это …

a) Внешние стейкхолдеры
b) Внутренние стейкхолдеры

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

5. Профессиональный стандарт бизнес-аналитика это:

a) детальные методические рекомендации по осуществлению процедур бизнес-анализа

b) инструкция по организации бизнес-анализа на предприятии

c) характеристика трудовых функций бизнес-аналитика и необходимых для их выполнения квалификаций

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

a) сегмент A

b) сегмент B

c) сегмент C

d) сегмент D

7. Перечислите категории товаров на матрице BCG:

a) дойные коровы

b) звезды

c) сухостой

d) собаки

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

a) BCG

b) Матрица Мак-Кинси

c) Матрица Ансоффа

d) SWOT-анализ

9. Признаком наличия у компании рыночного потенциала может служить:

a) рыночная доля более 35%

b) высокая ценовая эластичность спроса покупателей

c) полная загрузка производственных мощностей

d) низкая рентабельность активов

10. Выделите факторы микросреды организации:

a) подсистемы организации

b) потребители

c) социально-экономические условия

11. Факторы макросреды организации прямого воздействия:

a) поведение потребителей, конкурентов, посредников

b) персонал организации

c) региональное окружение

12. Факторы макросреды организации косвенного воздействия:

a) поведение конкурентов

b) политические, экономические, социальные факторы
c) организационная структура

Пример заданий расчетно-аналитической работы / домашнего творческого задания:

1. 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

2. 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 Scope решения методом CATWOE
- 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

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

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

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. Разработать решения по выделенной проблеме и обосновать целесообразность реализации плана мероприятий. По возможности, обосновать финансовую модель проекта и оценить выгоды и риски рекомендуемого решения

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

Оценка знаний студентов осуществляется в баллах с учетом оценки работы в семестре (написание реферата, аудиторных самостоятельных работ и домашних заданий, решение задач и участие в обсуждениях на практических занятиях и др.), оценки итоговых знаний (по результатам зачета) и в соответствии с критериями Финансового университета реализуется следующим образом:

№п/п	**Вид отчетности**	**Баллы**
1.	Работа в семестре В том числе расчетно-аналитическая работа	40 10
2.	Экзамен	60
	Итого:	**100**

Таблица 6 - Формы текущего контроля успеваемости и их балльная оценка

Критерий оценки	**Баллы**	**Методика оценки**
Посещение аудиторных занятий	7	Математический расчет Оц=7 : Кз х Пз Где Оц – сумма баллов; Кз – количество аудиторных занятий по дисциплине; Пз – количество занятий, посещаемых студентом
Активность при проведении аудиторных занятий	13	Доклад, презентация – 2 балла Участие в обсуждении – 2 балла Решение расчетных задач – 2 балла
Активность при проведении внеаудиторной работы	10	Подготовка материалов и выступление на студенческих научных конференциях, в печатных изданиях, в том числе и Университета - 10 баллов
Самостоятельная работа студента под руководством преподавателя	10	Выполнение письменной работы – 10 баллов

С целью стимулирования систематической подготовки студентов к практическим и семинарским занятиям по дисциплине в течение семестра вводится комплексный подход к оценке, получаемой студентами по итогам изучения дисциплины. На основании положения о системе оценки знаний студентов в Финансовом университете действует 100-балльная система оценки знаний. Это означает, что оценка, получаемая по итогам письменной экзаменационной работы, состоит из двух частей: текущего контроля студентов в семестре — максимальная оценка 40 баллов и результатов промежуточной аттестации — максимальная оценка 60 баллов.

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

– решение задач, тестов и их обсуждение с точки зрения умения формулировать выводы, вносить рекомендации и принимать адекватные управленческие решения;

– выполнение контрольных заданий и обсуждение результатов;

– обсуждения законодательных, правовых и нормативных актов.

Вторая составляющая оценивает устный ответ на экзамене и не может превышать 60 баллов.

40 баллов, полученные студентом в течение семестра, должны означать самую высокую характеристику его работы. Такой балл получают студенты, которые на практических занятиях систематически показывают высокие результаты при опросах, проявляют активность при обсуждении изучаемых проблем, в полном объеме выполняют учебную программу, не имеют пропусков.

Максимальная оценка ответа на экзамене оценивается в 60 баллов. Каждый вопрос в билете имеет свою долю в общей оценке в зависимости от сложности. Например, за первый теоретический вопрос максимально оценивается 15 баллов, два следующих теоретических вопроса оцениваются по 10 баллов, задача — максимально 15 баллов и пять тестов — по 2 балла каждый правильно решенный тест.

Балльная система аттестации:

- студент, получивший от 50 до 100 баллов, считается аттестованным, получивший от 0 до 49 баллов - не аттестованным;

- студент, получивший от 50 до 69 баллов, считается аттестованным на «удовлетворительно»;

- студент, получивший от 70 до 85 баллов, считается аттестованным на «хорошо»;

- студент, получивший от 86 до 100 баллов, считается аттестованным на «отлично».

Таким образом, если студент по итогам работы в семестре набирает 21 балл, а по итогам письменной работы — 60 баллов, то общая сумма 81 балл соответствует окончательной оценке 4 «хорошо».

Если студент подошел к экзамену с оценкой 0 баллов, то при безупреч-

ном качестве письменной экзаменационной работы он может получить итоговую оценку по данной дисциплине только 60 баллов, что соответствует оценке «удовлетворительно».

О данном подходе к оценке знаний студентов преподаватель информирует студентов на первом семинарском (практическом) занятии. На последнем семинарском занятии студентам сообщается оценка, которую они получают по итогам работы в семестре.

Студенты могут улучшить свою оценку по итогам работы в семестре за счет отработки пропущенных занятий или полученных неудовлетворительных оценок на семинарах. Вместе с тем, все отработки могут быть осуществлены в консультационные дни в период не более двух консультаций с момента получения оценки «неудовлетворительно» или пропуска занятий. Только в случае болезни студент может отрабатывать пропуски в более поздние сроки.

Отработка пропусков, имевших место по причине работы студентов во время занятий, не допускается.

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

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

Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины, содержится в разделе 2 «Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине».

7.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний

Примерный перечень вопросов к экзамену:

1. Международный институт бизнес-анализа (IIBA), комитет по своду знаний, Российское отделение IIBA.
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 MTI.

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 XYX-анализ: совмещение результатов анализа.

22. Анализ корневых причин: диаграмма Исикавы.

23. PAM, TAM, SAM, SOM – 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. Бизнес-требование, бизнес-правило, виды бизнес-правил.

48. Сбор и обработка данных: анкетирование, интервью, опрос и пр.).

49. Применение CVP- анализа в рамках бизнес-анализа.

50. Политика управления МПЗ. Модель экономически обоснованного размера заказа EOQ.

51. Основы инвестиционного анализа: чистая инвестиционная стоимость проекта.

52. Основы инвестиционного анализа: внутренняя норма доходности.

53. Анализ рентабельности собственного капитала. Влияние структуры капитала на ROE.

54. Финансовые показатели (EPS, долговая нагрузка и т.д.).

55. Современные системы оценки эффективности деятельности.

56. Концепция управления эффективной деятельностью.

57. Сбалансированная система показателей (BSC).

58. Основные требования к системе ключевых показателей эффективности (KPI) и методика их разработки.

59. Модель процессно-ориентированного анализа рентабельности (ABPA).

60. Призма результатов деятельности (PPS).

Пример экзаменационного билета

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение высшего образования

«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
(Ярославский филиал Финуниверситета)

Кафедра «Экономика и финансы»
Дисциплина «Бизнес-анализ»
Филиал Ярославский Форма обучения Очная
Семестр 5 Направление 38.03.01 «Экономика»
Профиль «Бизнес-архитектура и аналитика»

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 2

№	Вопрос билета	Макс. балл
1	Анализ компании по Матрица McKinsey / General Electric	15
2	ICOM –кодирование граничных стрелок и стрелки, помещенные в туннель. Преимущества и недостатки методологии IDEF0.	15
3	Уставный капитал публичного акционерного общества «Контакт» составляет 2 000 тыс. руб. По требованиям собственников контрольного пакета акций общества принято решение о расширении производственных мощностей публичного акционерного общества 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: I раздел «Внеоборотные активы» - 1 200 000 тыс. руб.; II раздел «Оборотные активы» - 800 000 тыс. руб.; IV раздел «Долгосрочные обязательства» - 1 049 920 тыс. руб.; V раздел «Краткосрочные обязательства» - 950 000 тыс. руб. Чьи еще требования должны быть обязательно учтены для принятия такого решения? Будет ли возможна его реализация? К каким последствиям для ПАО «Контакт» приведет выполнение требований собственников?	30

Подготовил Быков В.А.

Утверждаю:
Заведующий кафедрой «Экономика и финансы» Сироткин С.А.

Дата_____20__ г.

Примеры оценочных средств для проверки компетенций, формируемых дисциплиной

Наименование компетенции	Наименование индикаторов достижения компетенции	Типовые контрольные задания
ПКН-2. Способность на основе	**1.** Применяет нормативно-правовую базу,	**Задание 1.** Деятельность коммерческой организации условно представлена тремя операционными сегментами (изделиями). Проанализировать

существующих методик, нормативно-правовой базы рассчитывать финансово-экономические показатели, анализировать и содержательно объяснять природу экономических процессов на микро и макро уровне.

регламентирующую порядок расчета финансово-экономических показателей.

последствия следующего структурного сдвига: увеличения производства продукта Б с 400 штук до 800 штук в связи с падением спроса на изделие В, с позиции выгодности для коммерческой организации.
При анализе ситуации учесть, что все три изделия обрабатываются на одном оборудовании и превышение общей трудоемкости невозможно.
Исходные данные:

Показатель	Сегмент (изделие)		
	А	Б	В
Объем продаж, шт.	300	400	500
Цена за единицу, руб.	150	30	200
Переменные затраты на единицу, руб.	125	20	120
Трудоемкость выпуска единицы, мин	12,5	4,0	20

Постоянные затраты за год составляют 50 000 руб.

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 публичного акционерного общества 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:
I раздел «Внеоборотные активы» - 1 200 000 тыс. руб.;
II раздел «Оборотные активы» - 800 000 тыс. руб.;
IV раздел «Долгосрочные обязательства» - 1 049 920 тыс. руб.;
V раздел «Краткосрочные обязательства» - 950 000 тыс. руб.
Чьи еще требования должны быть обязательно учтены для принятия такого решения?
Будет ли возможна его реализация?
К каким последствиям для ПАО «Контакт» приведет выполнение требований собственников?

2. Производит расчет финансово-экономических показателей на макро-, мезо- и микроуровнях.

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 обусловливают 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 после отчетного году обеспечить повышение ROE до 45%.

Задание 3.2. В таблице приведены данные о продуктовом портфеле Воронежской кондитерской фабрики (ОАО «ВКФ»)

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:	?	?	?	?

Определить:

1.Темпы роста рынка и относительную долю рынка ОАО «ВКФ».

2. Построить матрицу BCG.

3. Оцените фактическое состояние портфеля организации.

4. Сделайте выводы о стратегической привлекательности организации.

3. Анализирует и раскрывает природу экономических процессов на основе полученных финансово-экономических показателей на макро-, мезо- и микроуровнях.

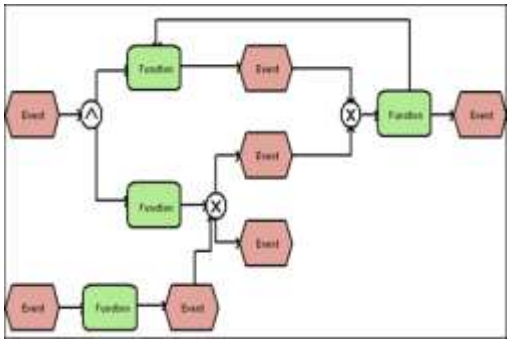
Задание 3.3. На основе данных таблицы оцените конкурентоспособность холодильников:

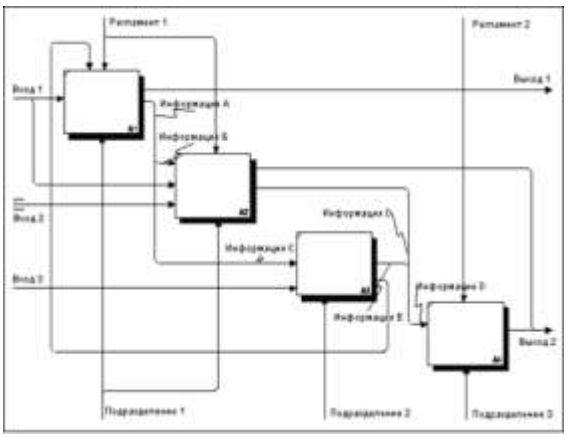
Показатели	**Оценивaемый холодильник**	**Холодильник-конкурент**	**Весовые коэффициенты**	**Групповой показатель**
1	**2**	**3**	**4**	
1.Технические параметры:				
1.1.Общий объем, $дм^3$	315	318	0,15	?
1.2. Объем холодильной камеры, $дм^3$	221	240	0,25	?
1.3. Объём морозильной камеры, $дм^3$	94	78	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	-	-
Кт=				?
2.Экономические параметры:				
2.1.Цена	33700	44600	0,6	?
2.2.Расход электроэнергии	383	375	0,4	?
Кэ=	—	—	—	?
Ко=	—	—	—	?

ПКН-3 Способность осуществлять сбор, обработку и статистический анализ данных, применять математические методы для решения стандартных профессиональных финансово-экономически

1. Проводит сбор, обработку и статистический анализ данных для решения финансово-экономических задач.

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.



х задач, интерпретировать полученные результаты.	**2.** Формулирует математические постановки финансово-экономических задач, переходит от экономических постановок задач к математическим моделям. **3.** Системно подходит к выбору математических методов и информационных технологий для решения конкретных финансово-экономических задач в профессиональной области. **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.	**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.  **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 Трусова, доцент, кандидат филологических наук, а также учёный секретарь Морозов, доцент, кандидат наук. Задание: сформируйте модели организационной структуры кафедра «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 **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.
ПКН-4 Способность оценивать показатели	**1.** Проводит анализ внешней и внутрен-	**Задание 1.1.** Для налаживания работы службы бизнес-анализа крупной коммерческой компании необходимо определить круг ее ключевых стейкхолдеров, классифицировать на внешних и внутренних,

деятельности экономических субъектов.	ней среды ведения бизнеса, выявляет основные факторы экономического роста, оценивает эффективность формирования и использования производственного потенциала экономических субъектов.	разработать систему взаимодействия с ними, изучения требований, мониторинга и прогнозирования их изменений.

Стейкхолдеры	Состав стейкхолдеров
Сотрудники	Совет директоров и топ-менеджмент Менеджмент Сотрудники Профсоюзы Сотрудники-новички Потенциальные сотрудники Служащие, которые покинули компанию
Инвесторы	Институциональные инвесторы Пенсионные фонды Банки Менеджеры и аналитики фондов Рейтинговые агентства и. др.

Задание 1.2. 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 «Буффет» и Ресторан-Клуб "Клязьма", а также роскошные комфортабельные номера класса люкс.

Результаты SWOT-анализа оформить в сводной матрице:

Сильные стороны (S)	Возможности (O)
1. … 2. … 3. …	1. … 2. … 3. …
Слабые стороны (W)	Угрозы (T)
1. … 2. … 3. …	1. … 2. … 3. …

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.

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.

Факторы	Влияние на отрасль	Влияние на предприятие
Политические факторы (Political factors) 1.Усиление политического лобби российских производителей одежды и обуви 2.Изменения в таможенном законодательстве, вероятность повышения пошлин, таможенных сборов	1. … 2. …	1. … 2. …
Экономические факторы (Economic factors) 1.Рост инфляции 2.Нестабильность курсов валют	1. … 2. …	1. … 2. …
Социальные факторы (Social factors) 1. Увеличение рождаемости 2. Снижение доходов населения	1. … 2. …	1. … 2. …
Технологические факторы (Technological factors) 1. Развитие средств автоматизации 2. 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	1. … 2. …	1. … 2. …

Задание 2.
На основе приведенных данных оцените влияние факторов на объем товарной продукции. Исходные данные:

(млн. руб.)

Показатели	Прошлый год	Отчетный год	Изменение показателей	
			по сумме	в процентах

А	1	2	3	4
1. Объем товарной продукции	76,7	82,0	?	?
2.Среднесписочное число работающих, чел.	301	302	?	?
3. Среднегодовая стоимость основных производственных средств	80,4	81,2	?	?
4. Средняя стоимость израсходованных материалов и сырья	28,4	29,6	?	?
5.Производительность труда	?	?	?	?
6. Фондоотдача	?	?	?	?
7. Фондоемкость	?	?	?	?
8.Фондовооруженность	?	?	?	?
9.Материалоотдача	?	?	?	?
10.Материалоемкость	?	?	?	?

В ходе решения задачи рассчитайте:

- недостающие в таблице показатели;
- влияние на объем выпуска продукции:

а) изменение численности работников и производительности труда;

б) изменения стоимости основных производственных средств и эффективности их использования;

в) изменения стоимости сырья и материалов и материалоотдачи.

По расчетам напишите выводы.

2. Рассчитывает и интерпретирует показатели деятельности экономических субъектов.

Задача 3. Компания «Орион» закончила отчёт год со следующими результатами: величина собственного капитала 1300 тыс. руб.; величина долгосрочного заемного капитала 1000 тыс. руб.; средняя ставка по кредитным ресурсам составила 12,5 %; ставка налога на прибыль соответствует 20 %; рентабельность инвестированного капитала 10,5 %.

Дать оценку рациональности системы финансирования активов компании «Орион». Рассчитать эффект финансового рычага. Выразить мнение о необходимости и достаточности данных для анализа финансовой устойчивости компании. Представить развёрнутые обоснованные выводы.

УК-10 Способность осуществлять поиск, критически анализировать, обобщать и систематизировать информацию, использовать системный подход для решения поставленных задач.

1. Четко описывает состав и структуру требуемых данных и информации, грамотно реализует процессы их сбора, обработки и интерпретации.

Задание 1. Существующая система закупочной деятельности компании предполагает традиционную технологию поставок по схеме, представленной на рис.1.

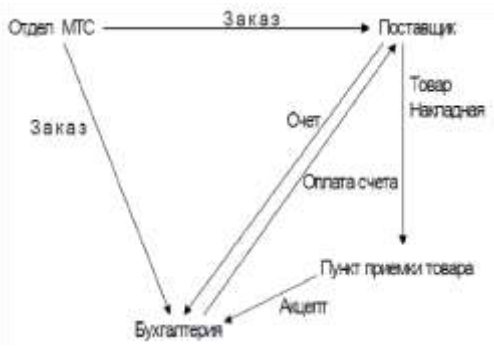
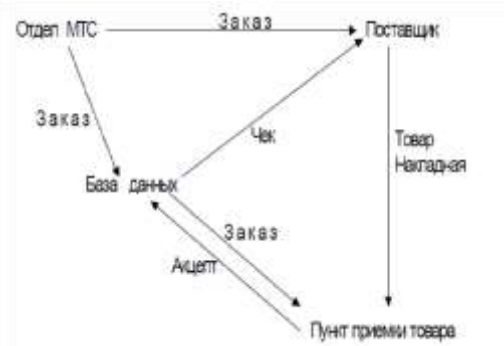
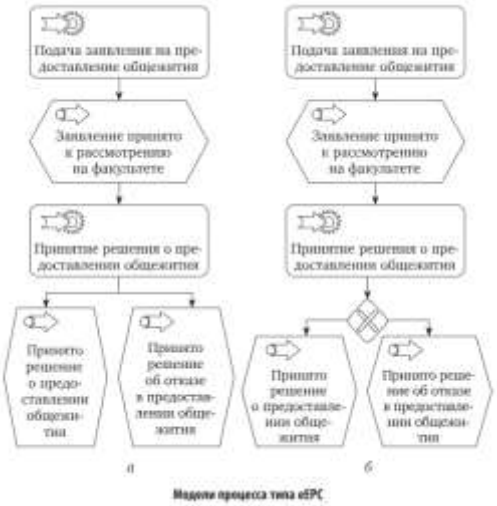


Рис.1. Существующая организация процессов закупок в компании «Гамма»

По этой схеме поставщик отгружает продукцию в соответствии с оформленным заказом и выставляет счет на оплату. В пункте приема товара (на складе) производится сверка поступившего груза с накладной,

		и в случае совпадения заявленного в накладной товара, по количеству и качеству производится его оприходование и передача соответствующего документа в бухгалтерию. В бухгалтерии производится снова сверка накладной, счета и заказа (контракта), и в случае отсутствия расхождений выполняется оплата счета. По такой схеме возможны длительные выяснения возникающих рассогласований в документах с поставленным товаром, и как следствие, невозможность быстрого использования материалов в производственном процессе, возвраты товаров и повторные поставки. В результате проведения изменения этого бизнес-процесса было принято решение, что должна быть организована распределенная база данных, в которую помещается информация заказа (рис. 2.). Тогда пункт приема товара при акцепте товара делает сверку накладной с информацией заказа и в случае отсутствия рассогласований при наличии денег на расчетном счете инициирует автоматически оплату поставки чеком. Таким образом, работа бухгалтерии по оплате поставок сокращается до минимума (решение спорных случаев), время выполнения процесса резко сокращается.  Рис. 2 Новая организация процессов закупок в компании «Гамма» 1. Сформулируйте основные проблемы компании «Гамма» в области закупок. 2. Постройте модель процесса закупок компании «Гамма» до и после перепроектирования. 3. Оцените преимущества использования информационных технологий в деятельности организации.
	2. Обосновывает сущность происходящего, выявляет закономерности, понимает природу вариабельности.	**Задание 2.** На рисунке показана модель eEPC с допущенной ошибкой. Найдите ошибку и обоснуйте ответ.
	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. **4.** Грамотно, логично, аргументировано формирует собственные суждения и оценки. Отличает факты от мнений, интерпретаций, оценок и т.д. в рассуждениях других участников деятельности. **5.** Аргументированно и логично представляет свою точку зрения посредством и на основе системного описания.	**Задание 3**. На рисунке приведены примеры процессно-событийных моделей. На одном из них допущена ошибка. На какой модели допущена ошибка? Обоснуйте ответ.  **Задание 4.** Акционеры промышленной компании требуют 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 CVP-анализа, требуется определить – насколько необходимо увеличить объем продаж данного предприятия для выполнения требований акционеров **Задание 5** Выпускнику Финуниверситета поручено возглавить службу бизнес-анализа крупной коммерческой компании. Обоснуйте цель создания такой службы, ее основные задачи и функции ее сотрудников. Предложите программу мер по налаживанию постоянно действующей системы бизнес-анализа и использования получаемых результатов в управлении компанией. Укажите – чем необходимо руководствоваться при подборе кадров бизнес-аналитиков. Сформулируйте профессиональные требования к работникам службы бизнес-анализа.

7.3. Соответствующие приказы, распоряжения ректората о контроле уровня освоения дисциплин и сформированности компетенций студентов.

Приказ от 01 октября 2024 года №2187/о «Об утверждении Положения о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации студентов, обучающихся по образовательным программам высшего образования в Финансовом университете», размещенный по ссылке:

https://www.fa.ru/upload/iblock/845/yqw4vi0gi21glvu9775bfm4rz6p19b0z/Prikaz-_2187_o-ot-01.10.2024.pdf

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.

7. Долганова, О. И., Бизнес-процессы: анализ, моделирование, технологии совершенствования : учебник / О. И. Долганова. — Москва : КноРус, 2022. — 323 с. — ISBN 978-5-406-09453-2. — URL: https://book.ru/book/943119 (дата обращения: 29.10.2023). — Текст : электронный.

Дополнительная литература

8. 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.

9. 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.

10. 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.

11. 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.

12. 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

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Наименование методических материалов для обучающихся	Год утверждения	Местонахождение материала (ссылка на сайт филиала)
Якшилов И.Н. Методические рекомендации по выполнению расчетно-аналитической работы по дисциплине «бизнес-анализ» для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика».	2026	https://cloud.mail.ru/public/CnoV/cYBRvyAHR
Приказ Финуниверситета от 14.05.2021 г. № 1040/о «Об утверждении методических рекомендаций по планированию и организации внеаудиторной самостоятельной работы		https://www.fa.ru/upload/iblock/dc2/a5qpi6qb0k0l6jz01c4g9y1cv5x35ey3/Prikaz-_-1040_o-ot-11.05.2021.PDF

студентов по образовательным программам бакалавриата и магистратуры Финансовом университете»		

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:

1. Компьютерные программы общего назначения Windows, MicrosoftOffice
2. Антивирусная программа.

11.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

Таблица 8 – Используемые профессиональные базы данных и информационные справочные системы.

№п/п	Название рекомендуемых технических и компьютерных средств обучения	Наименование разделов и тем
1	Правовая база данных «КонсультантПлюс»	Темы все

11.3. Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации: не предусмотрены.

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

Материально-техническая база, которой располагает Ярославский филиал Финуниверситета: аудиторный фонд, компьютерные классы и др.

Лекционные и практические занятия проводятся в мультимедийных аудиториях филиала, а также в оборудованных компьютерами и мультимедийным оборудованием классах.

Профессорско-педагогический состав знакомится с психолого-физиологическими особенностями обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья. При необходимости осуществляется дополнительная поддержка преподавания тьюторами, психологами, социальными работниками, прошедшими подготовку ассистентами.

В соответствии с методическими рекомендациями Минобрнауки России (утверждены 08.04.2014 № АК-44/05вн) в курсе предполагается использовать социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социо-

культурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе. Подбор и разработка учебных материалов производятся с учетом предоставления материала в различных формах: аудиальной, визуальной, с использованием специальных технических средств и информационных систем.

Освоение дисциплины лицами с ОВЗ осуществляется с использованием средств обучения общего и специального назначения (персонального и коллективного использования). Материально-техническое обеспечение предусматривает приспособление аудиторий к нуждам лиц с ОВЗ.

Форма проведения аттестации для студентов-инвалидов устанавливается с учетом индивидуальных психофизических особенностей. Для студентов с ОВЗ предусматривается доступная форма предоставления заданий оценочных средств, а именно:

– в печатной или электронной форме (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);

– в печатной форме или электронной форме с увеличенным шрифтом и контрастностью (для лиц с нарушениями слуха, речи, зрения);

– методом чтения ассистентом задания вслух (для лиц с нарушениями зрения).

Студентам с инвалидностью увеличивается время на подготовку ответов на контрольные вопросы. Для таких студентов предусматривается доступная форма предоставления ответов на задания, а именно:

– письменно на бумаге или набором ответов на компьютере (для лиц с нарушениями слуха, речи);

– выбором ответа из возможных вариантов с использованием услуг ассистента (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);

– устно (для лиц с нарушениями зрения, опорно-двигательного аппарата).

При необходимости для обучающихся с инвалидностью процедура оценивания результатов обучения может проводиться в несколько этапов.