

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«КАЛИНИНГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»

Институт отраслевой экономики и управления

М. Г. Побегайло

ИНСТРУМЕНТЫ И ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС-АНАЛИЗА

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины
для обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 Экономика, профиль
программы «Бизнес-аналитика и корпоративные финансы»

Калининград
Издательство ФГБОУ ВО «КГТУ»
2025

Рецензент

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической безопасности
ФГБОУ ВО «Калининградский государственный технический университет»
А. Е. Тарутина

Побегайло, М. Г.

Инструменты и технологии бизнес-анализа: учеб.-метод. пособие по изучению дисциплины для обучающихся по напр. подгот. 38.03.01 Экономика, профиль программы «Бизнес-аналитика и корпоративные финансы» / М. Г. Побегайло. – Калининград: ФГБОУ ВО «КГТУ», 2025. – 37 с.

В учебно-методическом пособии приведен тематический план по дисциплине и даны методические указания по её самостоятельному изучению, подготовке к практическим занятиям, методические указания по подготовке к промежуточной аттестации, выполнению самостоятельной работы. Пособие подготовлено в соответствии с требованиями утвержденной рабочей программы дисциплины «Инструменты и технологии бизнес-анализа» направления подготовки 38.03.01 Экономика, профиль программы «Бизнес-аналитика и корпоративные финансы».

Табл. 12, рис. 2, список лит. – 16 наименований

Учебно-методическое пособие рассмотрено и одобрено для опубликования в качестве локального электронного методического материала кафедрой экономики и финансов 27.03.2025 г., протокол № 08

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины рекомендовано к изданию в качестве локального электронного методического материала для использования в учебном процессе методической комиссией ИНОТЭКУ ФГБОУ ВО «КГТУ» 28.03.2025 г., протокол № 03

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
 1 ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН ПО ДИСЦИПЛИНЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ЕЁ ИЗУЧЕНИЮ	7
Тема 1. Введение в бизнес-анализ.....	7
Тема 2. Виды аналитики. Алгоритм проведения бизнес-анализа	8
Тема 3. Планирование, анализ требований и мониторинг бизнес-анализа.....	9
Тема 4. Стратегические аспекты бизнес-анализа	11
Тема 5. Методы и инструменты бизнес-анализа.....	12
Тема 6. Технологии операционного анализа в бизнес-анализе	13
Тема 7. Технологии бизнес-анализа в контроллинге	14
 2 МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ	16
Тема 1. Введение в бизнес-анализ.....	16
Тема 2. Виды аналитики. Алгоритм проведения бизнес-анализа	19
Тема 3. Планирование, анализ требований и мониторинг бизнес-анализа.....	21
Тема 4. Стратегические аспекты бизнес-анализа	24
Тема 5. Методы и инструменты бизнес-анализа.....	25
Тема 6. Технологии операционного анализа в бизнес-анализе	27
Тема 7. Технологии бизнес-анализа в контроллинге	30
 3 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ	32
Примерные экзаменационные вопросы	32
 4 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	34
 СПИСОК ИСТОЧНИКОВ	35

ВВЕДЕНИЕ

Дисциплина «Инструменты и технологии бизнес-анализа» реализуется в рамках учебного плана направления подготовки 38.03.01 Экономика, профиль Бизнес-аналитика и корпоративные финансы. Настоящее учебно-методическое пособие представляет собой комплекс систематизированных материалов для самостоятельного изучения дисциплины «Инструменты и технологии бизнес-анализа» студентами, обучающимися по направлению подготовки 38.03.01 Экономика, профиль Бизнес-аналитика и корпоративные финансы.

Учебно-методическое пособие составлено в соответствии с требованиями рабочей программы дисциплины «Инструменты и технологии бизнес-анализа».

Целью освоения дисциплины «Инструменты и технологии бизнес-анализа» является формирование понятийного аппарата и инструментария, приобретение умений, позволяющих осуществлять бизнес-анализ организации. Планируемые результаты освоения дисциплины «Инструменты и технологии бизнес-анализа» заключаются в том, что студент должен:

знать:

- теоретические основы, соответствующий понятийно-категорийный аппарат в области проведения бизнес-анализа организации;
- методы сбора, анализа, систематизации и поддержания в актуальном состоянии информации бизнес-анализа;
- предметную область и специфику деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа;

уметь:

- анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации;
- анализировать требования заинтересованных сторон с точки зрения критериев качества, определяемых выбранными подходами;
- оценивать бизнес-возможность реализации решения с точки зрения выбранных критериев, применяя инструменты и технологии бизнес-анализа;

владеть:

- методами, инструментами, технологиями и приемами, практическими навыками проведения бизнес-анализа организации.

Дисциплина «Инструменты и технологии бизнес-анализа» относится к части учебного плана, формируемой участниками образовательных отношений, входит в профессиональный модуль.

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена. К оценочным средствам для промежуточной аттестации относятся

экзаменационные задания по дисциплине, представленные в виде тестовых заданий закрытого и открытого типов.

При необходимости тестовые задания закрытого и открытого типов могут быть использованы для проведения текущей аттестации. К оценочным средствам текущего контроля успеваемости относятся:

– тестовые задания открытого и закрытого типов.

Критерии оценки результатов освоения дисциплины

Универсальная система оценивания результатов обучения включает в себя системы оценок: 1) «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»; 2) «зачтено», «не зачтено»; 3) 100-балльную/процентную систему и правило перевода оценок в пятибалльную систему (таблица 1).

Таблица 1 – Система оценок и критерии выставления оценки

Система оценок Критерий	2	3	4	5
	0-40 %	41-60 %	61-80 %	81-100 %
	«неудовлетворительно»	«удовлетворительно»	«хорошо»	«отлично»
	«не зачтено»	«зачтено»		
1	2	3	4	5
1. Системность и полнота знаний в отношении изучаемых объектов	Обладает частичными и разрозненными знаниями, которые не может научно- корректно связывать между собой (только некоторые из них может связывать между собой)	Обладает минимальным набором знаний, необходимым для системного взгляда на изучаемый объект	Обладает набором знаний, достаточным для системного взгляда на изучаемый объект	Обладает полнотой знаний и системным взглядом на изучаемый объект
2. Работа с информацией	Не в состоянии находить необходимую информацию, либо в состоянии находить отдельные фрагменты информации в рамках поставленной задачи	Может найти необходимую информацию в рамках поставленной задачи	Может найти, интерпретировать и систематизировать необходимую информацию в рамках поставленной задачи	Может найти, систематизировать необходимую информацию, а также выявить новые, дополнительные источники информации в рамках поставленной задачи

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
3. Научное осмысление изучаемого явления, процесса, объекта	Не может делать научно корректных выводов из имеющихся у него сведений, в состоянии проанализировать только некоторые из имеющихся у него сведений	В состоянии осуществлять научно-корректный анализ предоставленной информации	В состоянии осуществлять систематический и научно-корректный анализ предоставленной информации, вовлекает в исследование новые релевантные задаче данные	В состоянии осуществлять систематический и научно-корректный анализ предоставленной информации, вовлекает в исследование новые релевантные поставленной задаче данные, предлагает новые ракурсы поставленной задаче
4 Освоение стандартных алгоритмов решения профессиональных задач	В состоянии решать только фрагменты поставленной задачи в соответствии с заданным алгоритмом, не освоил предложенный алгоритм, допускает ошибки	В состоянии решать поставленные задачи в соответствии с заданным алгоритмом	В состоянии решать поставленные задачи в соответствии с заданным алгоритмом, понимает основы предложенного алгоритма	Не только владеет алгоритмом и понимает его основы, но и предлагает новые решения в рамках поставленной задачи

Структура учебно-методического пособия по изучению дисциплины включает четыре раздела.

В первом разделе приводится тематический план, соответствующий содержанию изучаемой дисциплины, даются методические указания по её самостоятельному изучению. Во втором разделе учебно-методического пособия даны методические рекомендации по практическим занятиям, представлены типовые задания по каждой теме согласно тематическому плану лекционных занятий. В третьем разделе представлены методические указания по подготовке к промежуточной аттестации по дисциплине. В четвертом разделе даны методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине. В библиографическом списке указаны рекомендуемые для изучения дисциплины источники литературы.

При необходимости для обучающихся инвалидов или обучающихся с ОВЗ предоставляется дополнительное время для подготовки ответа с учетом его индивидуальных психофизических особенностей.

1 ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН ПО ДИСЦИПЛИНЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ЕЁ ИЗУЧЕНИЮ

Тематический план лекционных занятий представлен в таблице 2.

Таблица 2 – Тематический план лекционных занятий (ЛЗ)

Номер темы ЛЗ	Содержание темы ЛЗ
1	Введение в бизнес-анализ
2	Виды аналитики. Алгоритм проведения бизнес-анализа
3	Планирование и мониторинг бизнес-анализа
4	Стратегические аспекты бизнес-анализа
5	Методы и инструменты бизнес-анализа
6	Технологии операционного анализа в бизнес-анализе
7	Технологии бизнес-анализа в контроллинге

Тема 1. Введение в бизнес-анализ

Форма проведения занятия – лекция

Вопросы для обсуждения

Бизнес-анализ как направление аналитической работы. Причины возникновения и этапы становления бизнес-анализа. Структура современного бизнес-анализа. Концептуальная модель бизнес-анализа и характеристика ее основных элементов. Виды и задачи бизнес-анализа, роль бизнес-аналитика в организации. Современные подходы к управлению организацией, сущность работы бизнес-аналитика. Понятие и виды стейкхолдеров, классификация их требований. Бизнес-модель как объект бизнес-анализа. Виды бизнес-моделей организации. Основные проблемы выбора бизнес-модели организации.

Методические указания по изучению темы

Цель изучения темы – ознакомление с предметом, целью, содержанием и задачами дисциплины, местом дисциплины в структуре образовательной программы, понятием бизнес-анализа, применением понятийно-категорийного аппарата бизнес-анализа.

В процессе изучения темы будут получены знания о сущности, цели, основных задачах, роли бизнес-анализа в современной организации, задачах бизнес-анализа, основных стейкхолдерах организации и учете их интересов и требований. В процессе изучения темы следует уяснить сложившуюся систему взглядов

на применение бизнес-анализа в управлении организацией, роль бизнес-аналитика в управлении экономическими процессами в рамках выбранной бизнес-модели функционирования организации. В результате изучения темы у студента должны быть сформированы умения определять основных стейкхолдеров, выявлять их требования, проводить их классификацию. В результате изучения темы студенты должны сформировать навыки анализа действующей бизнес-модели организации, применения элементов бизнес-анализа.

Методические материалы к занятию – ФОС по дисциплине, конспект лекций в ЭИОС по соответствующей теме.

Рекомендуемые источники по теме: [1, 2, 4].

Вопросы для самоконтроля

1. Предмет, объект и метод бизнес-анализа.
2. Сущность бизнес-анализа в трактовке Международного института бизнес-анализа.
3. Основные группы стейкхолдеров, их интересы и требования. Классификация требований.
4. Принципы классификации заинтересованных лиц.
5. Роль бизнес-аналитика в обосновании управленческих решений и направлений развития организации.
6. Понятие и виды бизнес-моделей, задачи их анализа.
7. Какие характеристики свойственны бизнес-модели? Что определяет конкурентоспособность бизнес-модели?

Тема 2. Виды аналитики. Алгоритм проведения бизнес-анализа

Форма проведения занятия – лекция

Вопросы для обсуждения

Цели и задачи аналитики. Сравнительный анализ бизнес-аналитики и бизнес-анализа. Бизнес-аналитик vs системный аналитик. Виды аналитики: описательная, диагностическая, предиктивная, предписывающая. Сценарии использования бизнес-аналитики. Примеры успешного применения бизнес-аналитики.

Виды бизнес-анализа: анализ предприятия или компании, анализ области или направления, анализ требований, анализ бизнес-процесса или правила. Принципы бизнес-анализа. Основные этапы проведения бизнес-анализа. Ошибки бизнес-анализа.

Планирование и мониторинг бизнес-анализа: модель базовых понятий. Сложность и риск в бизнес-анализе: основные факторы.

Методические указания по изучению темы

Цель изучения темы – систематизировать знания по основным видам аналитики, сформировать понимание сущности и этапов проведения бизнес-анализа.

В процессе изучения темы обучающийся будет знать основные понятия в области аналитики, сущность, цели и задачи аналитики, характеристика отдельных видов аналитики, сравнение бизнес-анализа и бизнес-аналитики, основные особенности каждого из данных понятий, получит представление о принципах бизнес-анализа, алгоритме его проведения, типовых ошибках бизнес-анализа. В результате изучения темы у студента должны быть сформированы умения определять виды аналитики, используемой в процессе бизнес-анализа, построение алгоритма проведения бизнес-анализа, классификации бизнес-процесса. В результате изучения темы должны быть получены навыки анализа бизнес-процессов, реализации основных этапов бизнес-анализа.

Методические материалы к занятию – ФОС по дисциплине, конспект лекций в ЭИОС по соответствующей теме.

Рекомендуемые источники по теме: [1, 2, 4].

Вопросы для самоконтроля

1. Сравнение бизнес-аналитики и бизнес-анализа, основные отличия.
2. Виды аналитики, характеристика каждого из них.
3. Примеры применения бизнес-анализа в управлении и экономике.
4. Сравнение бизнес-аналитики и интеллектуального анализа данных.
5. Сценарии использования бизнес-аналитики.
6. Модель базовых понятий бизнес-анализа - Business Analysis Core Concept Model™ (BACCM™)
7. Охарактеризуйте шесть базовых понятий BACCM™: Изменение, Потребность, Решение, Заинтересованная сторона, Ценность, и Контекст.

Тема 3. Планирование, анализ требований и мониторинг бизнес-анализа

Форма проведения занятия – лекция

Вопросы для обсуждения

Планирование подхода к бизнес-анализу. Планирование вовлечения заинтересованных сторон. Планирование управления информацией бизнес-анализа. Определение возможностей повышения эффективности бизнес-анализа. Управление жизненным циклом требований стейкхолдеров: трассировка требований, поддержание, установление приоритетов требований, оценка изменений и утверждение требований. Анализ требований и определение дизайна: спецификация и

моделирование требований, верификация требований, валидация требований, определение архитектуры требований, вариантов дизайна, анализ потенциальной ценности и рекомендация решения.

Методические указания по изучению темы

Цель изучения темы – освоение теоретических основ планирования и анализа требований заинтересованных сторон, управления информацией, полученной в результате проведения бизнес-анализа, применением понятийно-категорийного аппарата бизнес-анализа.

В процессе изучения темы будут получены знания о сущности, цели, основных задачах процессов планирования бизнес-анализа, анализа требований стейкхолдеров в зависимости от стадий жизненного цикла организации. В процессе изучения темы следует уяснить сложившуюся систему взглядов на применение отдельных методик и технологий осуществления основных функций бизнес-анализа в управлении организацией, подготовки, принятия и оценки решений, связанных с изменениями в организации. В результате изучения темы у студента должны быть сформированы умения планировать процедуры бизнес-анализа и процесс его осуществления, определять основных стейкхолдеров, выявлять требования, оценивать степень вовлеченности, проводить их анализ на разных стадиях жизненного цикла организации. В результате изучения темы студенты должны сформировать навыки применения отдельных элементов, процедур бизнес-анализа.

Методические материалы к занятию – ФОС по дисциплине, конспект лекций в ЭИОС по соответствующей теме.

Рекомендуемые источники по теме: [1, 2, 4].

Вопросы для самоконтроля

1. Назовите задачи, решение которых предполагает планирование подхода к бизнес-анализу, планирование руководства бизнес-анализом, планирование управления информацией бизнес-анализа.

2. Охарактеризуйте шесть базовых понятий, используемых в модели ВАССМ™.

3. Опишите входную и выходную информацию процесса планирования и мониторинга бизнес-анализа.

4. Перечислите основные принципы, которым должен соответствовать подход к бизнес-анализу.

5. Проведите сравнение предиктивного и адаптивного подходов при выборе подхода к бизнес-анализу и планированию инициативы.

6. Опишите факторы, которые могут оказывать влияние на уровень риска при осуществлении бизнес-анализа.

7. Охарактеризуйте входную и выходную информацию при реализации задачи «Планирование вовлеченности заинтересованных лиц».

Тема 4. Стратегические аспекты бизнес-анализа

Форма проведения занятия – лекция

Вопросы для обсуждения

Этапы становления стратегического анализа. Бизнес-анализ в системе стратегического управления. Типы и виды стратегий и особенности их идентификации на различных стадиях жизненного цикла организации. Методика внешнего стратегического анализа. Понятие и методика аналитического обоснования ключевых факторов успеха. Методика внутреннего стратегического анализа. Перспективные методики стратегического анализа. Возможности и условия применения сценарного анализа. Возможности использования методики дисконтно-опционного анализа.

Методические указания по изучению темы

Цель изучения темы – ознакомление с понятием и сущностью стратегического анализа, методиками проведения стратегического анализа в деятельности современной организации, выявление роли и места бизнес-анализа в стратегическом управлении организацией.

В процессе изучения темы будут получены знания о сущности, цели, основных задачах стратегического анализа, роли бизнес-анализа в стратегическом управлении современной организации, методиках аналитической работы при обосновании выбора стратегических направлений развития организации. В процессе изучения темы следует уяснить и систематизировать сложившуюся систему взглядов на применение бизнес-анализа в стратегическом управлении организацией, роль бизнес-аналитика в управлении экономическими процессами в рамках выбранной бизнес-модели функционирования организации, обосновании направлений их развития в долгосрочной перспективе. В результате изучения темы у студента должны быть сформированы умения применять методы стратегического анализа, определять типы стратегий и осуществлять выбор отдельных из них в зависимости от полученных результатов бизнес-анализа. В результате изучения темы студенты должны сформировать навыки анализа действующей стратегии организации, применения элементов бизнес-анализа при ее оценке и выборе стратегических направлений развития организации.

Методические материалы к занятию – ФОС по дисциплине, конспект лекций в ЭИОС по соответствующей теме.

Рекомендуемые источники по теме: [1, 2, 4].

Вопросы для самоконтроля

1. Дайте определение стратегии. Как менялось понятие стратегии в процессе развития управленческой мысли?
2. В каких условиях целесообразно применять аналитические методы стратегического планирования? Какие методы анализа могут при этом использоваться?
3. Выделите типы стратегий. Приведите примеры компаний, следующих той или иной стратегии. Что такое зонтичная и процессная стратегии?
4. Перечислите уровни проведения стратегического анализа. Поясните, что является объектом анализа на каждом из уровней.
5. Назовите наиболее популярные методики внешнего стратегического анализа. Чем отличается построение таких методик от традиционных методик комплексного экономического анализа?
6. Дайте характеристику методики PEST- анализа, в каких случаях она может быть использована?
7. Охарактеризуйте методику проведения анализа внутренних возможностей компании. Какие направления выявления внутренних возможностей современной компании вы знаете?

Тема 5. Методы и инструменты бизнес-анализа

Форма проведения занятия – лекция

Вопросы для обсуждения

Методы бизнес-анализа: BPM-моделирование бизнес-процессов, аналитическая отчетность, интеллектуальный анализ данных, оперативная аналитическая обработка данных (OLAP), CATWOE, MoSCoW, PESTLE-анализ, SWOT, «5 почему», анализ нефункциональных требований, методы внутреннего стратегического анализа, включая матрицы аутсорсинга, цепочку создания стоимости, финансовый анализ, сценарный анализ, методика дисконтно-опционного анализа и др.

Аналитические инструменты получения исходных данных, инструменты финансовой аналитики, инструменты анализа рынка, анализ клиентов, анализ сотрудников, анализ операционной деятельности. Характеристика отдельных инструментов и техник бизнес-анализа: управление бэклогом, сбалансированная система показателей, бэнчмаркинг, анализ возможностей бизнеса, анализ бизнес-правил, фокус-группы, функциональная декомпозиция, метрики и ключевые факторы успеха (KPI) и др.

Методические указания по изучению темы

Цель изучения темы – освоить методы и основные инструменты бизнес-анализа, сферы и задачи их применения.

В процессе изучения темы следует знать основные методы и инструменты бизнес-анализа, их описание, особенности применения, результаты использования, техники и приемы, наборы показателей / индикаторов / метрик. В результате изучения темы студент должен уметь определять наиболее подходящий для решения поставленных задач метод и / или инструмент бизнес-анализа, применять его в соответствии с целесообразностью и экономической эффективностью. В процессе изучения темы у студента должна сформироваться четкая система существующих методов и инструментов бизнес-анализа, навыки оценки преимуществ и недостатков каждого из них, выбора оптимального в той или иной ситуации метода и инструмента бизнес-анализа.

Методические материалы к занятию – ФОС по дисциплине, конспект лекций в ЭИОС по соответствующей теме.

Рекомендуемые источники по теме: [1, 2, 4, 12, 14].

Вопросы для самоконтроля

1. Состав инструментов и методов для проведения «чистой» аналитики.
2. Варианты использования и сценарии: элементы, описание инструментов, техника применения.
3. Моделирование состояний: описание, сущность, элементы, переход состояний.
4. Карта заинтересованных сторон, матрица ответственности RACI как инструменты бизнес-анализа.
5. Анализ корневых причин, диаграмма Исикавы («рыбий скелет»).
6. Анализ и управление рисками.
7. Роль финансового анализа и взаимосвязь с инструментами бизнес-анализа.

Тема 6. Технологии операционного анализа в бизнес-анализе

Форма проведения занятия – лекция

Вопросы для обсуждения:

Сущность операционного анализа. Цель, задачи и информационная база операционного анализа. Основные преимущества эффективного анализа и контроля издержек. Показатели, приемы и методы операционного анализа. Методика выделения постоянных и переменных затрат на основе анализа финансовой отчетности. Использование CVP-анализа для обоснования оперативных управленческих решений в бизнес-анализе.

Методические указания по изучению темы

Цель изучения темы – систематизация знаний в области применения моделей операционного анализа в бизнес-анализе.

В процессе изучения темы следует знать сущность операционного анализа, принципы и методы формирования информационно-аналитической базы для принятия обоснованных управленческих решений для развития бизнеса; уметь применять методики выделения постоянных и переменных затрат на основе анализа финансовой отчетности, использовать CVP- анализ, рассчитывать отдельные показатели и критерии, запасы финансовой и экономической прочности организации, рассчитывать точку безубыточности; владеть приемами и методами применения операционного анализа при проведении бизнес-анализа.

Методические материалы к занятию – ФОС по дисциплине, конспект лекций в ЭИОС по соответствующей теме.

Рекомендуемые источники по теме: [4, 6, 7, 10, 15, 16].

Вопросы для самоконтроля

1. Области применения методик традиционного операционного анализа в бизнес-анализе.
2. Возможности использования CVP-анализа для оценки целесообразности включения того или иного направления бизнеса в состав бизнес-карты организации.
3. Алгоритм выделения постоянных и переменных затрат при расчете точки безубыточности и запаса прочности.
4. Принципиальные различия между традиционной методикой оценки прибыли от продаж и методом, основанным на разделении расходов в зависимости от масштабов деловой активности бизнеса.
5. Сущность принципа релевантности затрат и доходов.
6. Значение анализа экономической добавленной стоимости.
7. Определите структуру денежных потоков успешного бизнеса и информационно-аналитические инструменты их мониторинга и прогнозирования.

Тема 7. Технологии бизнес-анализа в контроллинге

Форма проведения занятия – лекция

Вопросы для обсуждения:

Цели и задачи контроллинга бизнеса. Виды и инструменты контроллинга. Модели контроллинга в организациях отраслей народного хозяйства. Описание моделей, основанных на классическом бизнес-администрировании. Сущность

модели, использующей концепцию управления с ориентацией на будущее, контрольно-аналитические инструменты, применяемые в данной модели. Характеристика смешанных моделей, комбинирующих бюджетное планирование и контроль с применением различного рода систем оценки и мотивации персонала на основе KPI. Перспективы использования современных информационно-аналитических инструментов в контроллинге. Business Intelligence – перспективный инструмент контроллинга эффективности бизнеса. Разработка монитора эффективности и его потенциал в преактивном управлении.

Методические указания по изучению темы

Цель изучения темы – получить систематизированное представление о сущности, принципах и видах контроллинга бизнеса, механизме и инструментах контроллинга, критерии эффективности проведенной аналитической работы.

В процессе изучения темы следует уяснить сущность, принципы и критерии контроллинга как технологии информационно-аналитической поддержки управления в условиях изменения среды бизнеса; проанализировать существующие модели контроллинга бизнеса, выявить и проанализировать существующие риски реализации определенной модели контроллинга. В результате изучения темы будут сформированы навыки применения инструментов и методов контроллинга бизнеса с использованием результатов бизнес-анализа, определения возможностей повышения эффективности проведенной аналитической работы в целях принятия оптимальных управленческих решений.

Методические материалы к занятию – ФОС по дисциплине, конспект лекций в ЭИОС по соответствующей теме.

Рекомендуемые источники по теме: [7, 8, 9].

Вопросы для самоконтроля

1. Определите цели контроллинга в условиях высокой турбулентности внешней экономической среды.
2. Какие задачи контроллинга можно решить с использованием средств и инструментов бизнес-анализа?
3. В чем заключается особенности информационно-аналитической поддержки системы управления бизнесом в условиях ее фокусировки на рост стоимости бизнеса и его ценности для ключевых групп стейкхолдеров?
4. Определите принципиальные различия и общие инструменты бизнес-анализа, применяемые в стратегическом и оперативном контроллинге.
5. Насколько устойчивыми в современных условиях могут являться нормативные параметры бизнес-процессов?
6. В чем принципиальное отличие демократической модели контроллинга и какие инструменты бизнес-анализа ею востребованы?

7. Насколько реально идентифицировать узкие места в бизнес-системе в режиме текущего или нужного времени? Какие инструменты бизнес-анализа при этом потребуются?

2 МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Целью проведения практических занятий является закрепление теоретических знаний, полученных на лекциях и самостоятельном изучении дисциплины, для выработки профессиональных умений и навыков, сформулированных в рабочей программе дисциплины.

Практическими занятиями предусматривается сочетание индивидуальных и групповых форм работы, выполнение практических заданий с использованием ситуационных задач, анализа макроэкономических показателей и др. Для подготовки к практическим занятиям необходимо освоить теоретический материал по каждой из тем согласно рабочей программе данной дисциплины. Освоение дисциплины студентами осуществляется в ходе посещения лекционных и практических занятий, часть освоения дисциплины осуществляется студентами самостоятельно. На практических занятиях полученные теоретические знания закрепляются в целях выработки практических навыков и умений.

Ниже приведен типовой набор практических заданий по каждой теме курса дисциплины «Бизнес-анализ» в соответствии с приведенным выше тематическим планом лекционных занятий.

Тема 1. Введение в бизнес-анализ

Цель занятия – получение умений и навыков применения основных категорий и понятий бизнес-анализа.

Практическое задание 1

Пользуясь учебной и справочной литературой, конспектами лекций, ответьте на следующие вопросы:

1. Сравнительное изучение требований ключевых стейкхолдеров коммерческих компаний и соответствующих фактических параметров деятельности этих компаний, выявление на этой основе проблем бизнеса и обоснование путей решения этих проблем, это – _____

2. Специалист, который призван помогать компании устойчиво развиваться, формируя новые или совершенствуя существующие направления деловой активности, основные и вспомогательные бизнес-процессы в

соответствии с ее стратегическими целями и запросами стейкхолдеров

3. Документально оформленные условия или характеристики, необходимые заинтересованным лицам (стейкхолдерам) для решения их проблем или достижения их целей, которые должны быть удовлетворены системой, называются в бизнес-аналитике _____

4. Собственники, руководители, рабочие и служащие компании, потребители ее продукции, партнеры по производственной кооперации, поставщики сырья относятся к группе _____

5. Деятельность, позволяющая осуществлять изменения в компании при помощи выявления определенных потребностей заинтересованных сторон и обоснования решений, обеспечивающих удовлетворение этих потребностей и представляющих ценность для данных заинтересованных лиц, называется _____

6. Сформулированные на высшем уровне управления цели, задачи и потребности организации, позволяющие описать причины, по которым инициируется какой-либо проект, – это требования _____

7. Группы, организации или индивидуумы, на которые влияет компания и от которых она зависит, – это _____

8. Анализ производства, маркетинга, трудовых ресурсов, качества системы управления, финансовый анализ проводятся для оценки _____ возможностей компании.

Практическое задание 2

Кейс. Для того, чтобы соответствовать ожиданиям стейкхолдеров, компаниям необходимо поддерживать с ними диалог, что является наиболее важным способом снизить репутационные риски и найти новые возможности для бизнеса. Ниже в таблице представлена оценка степени важности отдельных групп пользователей (стейкхолдеров).

Таблица 3 – Оценка степени важности отдельных групп пользователей (стейкхолдеров)

Заинтересованная группа	Степень важности		
	высокая	средняя	низкая
1	2	3	4
Акционеры (включая потенциальных инвесторов)	88	10	2
Регулирующие органы	67	25	8
Аналитики	56	35	9
Кредиторы	48	30	22
Покупатели (включая потенциальных покупателей)	30	43	27

Окончание таблицы 3

1	2	3	4
Налоговые органы	29	34	36
Общество	27	54	19
Работники (включая потенциальных работников)	23	52	26
СМИ	20	48	31
Поставщики (включая потенциальных поставщиков)	11	43	45

Это создает проблему выбора формы информационного взаимодействия компании со стейкхолдерами, что затрудняет процесс обоснования инвестиционных и финансовых решений. Решением данной проблемы является разработка такой системы корпоративной отчетности, которая позволила бы в максимальной степени учитывать информационные потребности наиболее значимых пользователей.

Было выявлено, что, по мнению составителей отчетности, пользователей больше всего будет интересовать следующая информация: анализ финансовых результатов и финансового состояния (87 %), наиболее важные риски и управление ими (67 %), будущие планы и перспективы (64 %), описание структуры бизнеса (60 %), ключевые показатели деятельности (58 %) (таблица 4).

Таблица 4 – Наиболее значимая информация для акционеров

Информация	Степень важности		
	высокая	средняя	низкая
Анализ финансовых результатов и финансовой отчетности	87	11	2
Наиболее важные риски и система управления ими	67	28	5
Планы и перспективы	64	31	5
Описание структуры компании (включая стратегию)	60	33	7
Ключевые показатели деятельности	58	33	8
Вознаграждение руководства	49	38	12
Система корпоративного управления	46	42	12
Система управления отношениями с пользователями отчетности, включая работников и инвесторов	33	53	14
Социальная и экологическая политика	14	49	37
Продвижение товаров и (или) услуг на рынок	9	42	47

Задание к кейсу:

1. Проанализируйте информацию и выделите 3 основные группы информации, которым уделяют наибольшее внимание составители корпоративной отчетности.

2. Обобщите результаты, подробнее изучите информацию в дополнительных источниках и предложите состав наиболее значимой для стейкхолдеров информации в виде таблицы, сгруппировав отдельные показатели в соответствии с предложенной структурой (таблица 5).

Таблица 5 – Рекомендуемое содержание корпоративной отчетности и ее структура

№ п/п	Наименование
I	Характеристика деятельности и профиль компании
	1. Профиль компании
	2.
	3.
	...
II	Характеристика деятельности
	1. Динамика производства и продаж, оценка операционных результатов деятельности
	2.
	3.
	...
III	Характеристика финансового положения и его анализ
	1. Анализ финансового положения (ликвидность, платежеспособность, денежные потоки, структура капитала, финансовые результаты, рентабельность)
	2.
	3.
	...
IV	Социальная и экологическая ответственность
	1. Человеческий капитал и осуществляемые мероприятия
	2.
	3.
V	Дополнительная информация
	1.
	2.
	3. Глоссарий

Методические материалы по практическому занятию

ФОС по дисциплине, учебно-методические материалы по дисциплине ЭИОС, конспект лекций по соответствующей теме

Ссылки на рекомендуемые источники по практическому занятию: [1, 2, 4, 5, 15].

Тема 2. Виды аналитики. Алгоритм проведения бизнес-анализа

Цель занятия – формирование умений и навыков в области выбора и применения вида аналитики, построения алгоритма проведения бизнес-анализа.

Практическое задание 1

Пользуясь учебной и справочной литературой, конспектами лекций, заполните недостающую информацию в таблице 6.

Таблица 6 – Субъекты и направления анализа

Субъекты анализа	Основные направления (темы) анализа
Собственники	Финансовые результаты, устойчивость финансового положения, размер дивидендов по привилегированным и обыкновенным акциям, распределение, т. е. направления использования прибыли
	Все аспекты деятельности фирмы, эффективность ее хозяйственной и финансовой деятельности
Заимодавцы	Платежеспособность, кредитоспособность, ликвидность фирмы
	Финансовое состояние, платежеспособность фирмы
Покупатели	
Конкуренты	Особенности технологического процесса, трудоемкость, себестоимость, качественные характеристики продукции, рыночная устойчивость фирмы
Налоговые органы	

Практическое задание 2

На рисунке 1 приведен пример матрицы сопоставления бизнес-процессов и ключевых факторов успеха. На примере исследуемой вами организации постройте подобную матрицу и определите степень важности реализуемых бизнес-процессов.

		Критические факторы успеха							Важность
		КФУ-1	КФУ-2	КФУ-3	КФУ-4	КФУ-5	КФУ-6	КФУ-7	
Бизнес-процессы	БП-1			x				x	2
	БП-2	x	x		x		x		4
	БП-3	x	x	x			x	x	5
	БП-4		x	x	x				3
	БП-5		x	x	x	x	x	x	6
	БП-6	x					x	x	3
	БП-7			x	x	x	x		4
	БП-8	x	x			x	x	x	5
	БП-9			x		x			2
	БП-10		x				x		2

Рисунок 1 – Матрица сопоставления бизнес-процессов и КФУ

Методические рекомендации к заданию. При выполнении задания следуют учесть, что при сопоставлении бизнес-процессов и КФУ существует два подхода:

1. «Снизу вверх» или «от процессов к КФУ». Определяется, какие КФУ поддерживает тот или иной процесс.

2. «Сверху вниз» или «от КФУ к процессам». Для каждого КФУ определяются бизнес-процессы, их поддерживающие. Вторым проходом помогает выявить процессы, которых в компании на данный момент не существует, но для реализации стратегии они необходимы.

Для каждого КФУ необходимо задать три взаимодополняющих вопроса:

– Какие бизнес-процессы должны быть выполнены особенно хорошо, чтобы мы были уверены в достижении конкретного КФУ?

– Какие бизнес-процессы оказывают основное воздействие на конкретный КФУ?

– Какие бизнес-процессы не только имеют отношение к конкретному КФУ, но и важны для него?

Если какой-либо бизнес-процесс поддерживает определенный КФУ, то в клетке матрицы, лежащей на пересечении соответствующего столбца и строки, ставят отметку. Максимальное количество отметок, соответствующее определенному бизнес-процессу, и, следовательно, максимальная степень важности процесса может быть от 0 до 7 (по количеству КФУ).

Методические материалы по практическому занятию

ФОС по дисциплине, учебно-методические материалы по дисциплине ЭИОС, конспект лекций по соответствующей теме

Ссылки на рекомендуемые источники по практическому занятию: [1, 2, 4, 5, 7, 10].

Тема 3. Планирование, анализ требований и мониторинг бизнес-анализа

Цель занятия – формирование умений и навыков в области планирования и мониторинга бизнес-анализа, анализа требований стейкхолдеров.

Практическое задание 1

Пользуясь учебной и справочной литературой, конспектами лекций, заполните недостающую информацию в таблице.

Таблица 7 – Модель базовых понятий бизнес-анализа (ВАССМ™)

№ п/п	Базовое понятие	Описание
1.	Изменение	Преобразования в ответ на потребность. Цель изменения – повысить производительность предприятия. Эти улучшения являются преднамеренными и управляются с помощью бизнес-анализа.
2.	Потребность	Проблема или возможность, подлежащая рассмотрению. Потребности могут вызывать изменения, побуждая заинтересованные стороны к действиям. Изменения, в свою очередь, также могут порождать потребности, снижая или увеличивая ценность существующих решений.
3.	Решение	Конкретный способ удовлетворения одной или нескольких потребностей в некотором контексте. Решение удовлетворяет потребность путем разрешения проблемы, с которой сталкиваются заинтересованные стороны, или позволяя заинтересованным сторонам реализовать возможность.
4.	Заинтересованная сторона	
5.	Ценность	
6.	Контекст	

Практическое задание 2

Модель базовых понятий бизнес-анализа (ВАССМ™) описывает отношения между шестью базовыми понятиями.

Представленная ниже таблица описывает использование и применение каждого из базовых понятий в контексте планирования и мониторинга бизнес-анализа. Дополните недостающую информацию.

Таблица 8 – Модель базовых понятий в планировании и мониторинге бизнес-анализа

№ п/п	Базовое понятие	В ходе планирования и мониторинга бизнес-анализа, бизнес-аналитики...
7.	Изменение	несут ответственность за определение того, каким образом изменения в результатах бизнес анализа будут запрашиваться и утверждаться.
8.	Потребность	выбирают подход к бизнес-анализу, который обеспечит адекватный анализ изменений.
9.	Решение	

10.	Заинтересованная сторона	
11.	Ценность	Проводят анализ эффективности для того, чтобы гарантировать, что деятельность по бизнес-анализу продолжает приносить необходимую ценность заинтересованным сторонам.
12.	Контекст	

Практическое задание 3

На рисунке 2 представлена диаграмма входной / выходной информации по задаче «Планирование и мониторинг бизнес-анализа». Распишите более подробно, что понимается под 3.1, 3.2, 3.3, 3.4, 3.5 с позиции бизнес-анализа.



Рисунок 2 – Диаграмма входной / выходной информации

Методические материалы по практическому занятию

ФОС по дисциплине, учебно-методические материалы по дисциплине ЭИОС, конспект лекций по соответствующей теме

Ссылки на рекомендуемые источники по практическому занятию: [1, 2, 4, 5, 7, 16].

Тема 4. Стратегические аспекты бизнес-анализа

Цель занятия – формирование умений и навыков в области применения стратегических методов и подходов при проведении бизнес-анализа.

Практическое задание 1

Опираясь на теоретические основы стратегического анализа, в частности, зная, что стратегия тесно связана с политикой и тактикой организации, реализацией ею операционного контроля, заполните таблицу, проведя сравнение обозначенных параметров в сфере промышленности и торговли.

Таблица 9 – Политика, стратегия, тактика и контроль в организации

Перспектива управления	Сфера бизнеса	
	Промышленность	Торговля (услуги)
Политика (задачи)	<i>Пример:</i> - производить продукты, технически превосходящие продукты конкурентов; - сокращать издержки при производстве продуктов	<i>Пример:</i> - предлагать потребителю услуги по постоянно более низкой цене, чем у конкурентов; ...
Стратегия		
Тактика		
Операционный контроль		

Практическое задание 2

Проанализируйте известную модель пяти сил конкуренции Портера и составьте перечень существующих барьеров для входа в отрасль новых компаний. Перечислите условия, которые требуется соблюдать при применении модели пяти сил Портера.

Практическое задание 3

Заполните в представленной ниже таблице недостающую информацию, перечислите критические факторы успеха в различных отраслях народного хозяйства.

Таблица 10 – Ключевые факторы успеха для различных отраслей

№ п/п	Отрасль хозяйства	Критические факторы успеха
1.	Пищевая	<i>Пример: Платежеспособный спрос населения; имидж компании; качество продукции; наличие сети дистрибуции</i>
2.	Сельское хозяйство	
3.	Нефтегазовая	
4.	Авиатранспорт	
5.	Железнодорожный транспорт	

Методические материалы по практическому занятию

ФОС по дисциплине, учебно-методические материалы по дисциплине ЭИОС, конспект лекций по соответствующей теме

Ссылки на рекомендуемые источники по практическому занятию: [1, 2, 4, 5, 7, 16].

Тема 5. Методы и инструменты бизнес-анализа

Цель занятия – формирование умений и навыков в области применения отдельных методов и инструментов бизнес-анализа.

Практическое задание 1

Пользуясь учебной и справочной литературой, конспектами лекций, ответьте на следующие вопросы:

1. Систематизация в виде формальной модели всех взаимосвязанных хозяйственных и управленческих процессов, определяющих сущность деловой активности коммерческой организации, является целью _____

2. Процессы, деятельность которых ограничена рамками одного функционального подразделения предприятия называются _____

3. Процессы, пересекающие границы нескольких функциональных подразделений или проходящие сквозь все предприятие, – это _____

4. Логически обоснованный, последовательный, взаимосвязанный набор операций, потребляющий и преобразующий ресурсы производителя с целью создания результата, обладающего определенной ценностью для его потребителя, это – _____

5. Информация, персонал, оборудование, программное обеспечение, инфраструктура, среда, транспорт, связь – это _____

6. Должностное лицо, которое имеет в своем распоряжении ресурсы и полномочия для принятия решений о проведении работ по описанию, регламентации или аудиту бизнес-процесса, называется _____

7. Для того, чтобы получить описание системы, помимо взаимодействующих компонент необходимо описать _____

8. Суть концепции процессного управления BPM (Business Process Management) состоит в соединении двух направлений - моделирования процессов и их _____

Практическое задание 2

Методические рекомендации. Восьмипроцессная модель описания бизнес-процессов предприятия была разработана консалтинговой компанией «ВКГ Profit Technology». Она предназначена для описания, анализа и последующей оптимизации бизнес-процессов организации, носит универсальный характер. Принципом построения данной модели является определение основных объектов управления организации и создание процессов управления этими объектами. Как правило, выделяют следующие объекты управления и соответствующие им процессы:

- 1) бизнес-система (бизнес-процессы, стратегия развития) — выработка согласованных принципов деятельности;
- 2) персонал – воспроизводство трудовых ресурсов;
- 3) ресурсы – материально-техническое обеспечение;
- 4) продукт – разработка и модификация продуктов;
- 5) технология – воспроизводство средств производства;
- 6) клиент – продвижение и продажи;
- 7) производственный цикл – производство продукции;
- 8) финансы – финансирование деятельности и расчеты по обязательствам.

Задание. Используя метод восьмипроцессной модели описания бизнес-процессов, проанализируйте деятельность известного вам производственного предприятия, составьте модель по восьми элементам, представленным выше (в виде алгоритма, учитывая взаимосвязь и взаимозависимость между элементами, стрелками отметив последовательность этапов).

Методические материалы по практическому занятию

ФОС по дисциплине, учебно-методические материалы по дисциплине ЭИОС, конспект лекций по соответствующей теме

Ссылки на рекомендуемые источники по практическому занятию: [1, 2, 4, 6, 10, 12, 13].

Тема 6. Технологии операционного анализа в бизнес-анализе

Цель занятия – формирование умений и навыков в области применения моделей, отдельных методов и приемов операционного анализа в бизнес-анализе.

Практическое задание 1

Задача 1. ООО «Прогресс» выпускает в месяц 2000 ед. продукции, которые реализует по оптовой цене 6 тыс. руб. за единицу. При этом, по данным учета, переменные затраты в расчете на весь выпуск продукции составляют 8000 тыс. руб. Общие постоянные расходы, или затраты периода, составили 2000 тыс. руб.

Задание:

1. Определите фактический объем продаж за месяц, прибыль от продаж, маржинальный доход.
2. Вычислите силу воздействия операционного рычага.
3. Рассчитайте безубыточный объем продаж в натуральном выражении.
4. Определите запас финансовой прочности.

Задача 2. Используя данные задачи 1, найдите безубыточную выручку с использованием доли маржинального дохода.

Задача 3. Для организации бизнеса, описанного в задаче 1, потребовалось привлечь 10000 тыс. руб. инвестиций. Средневзвешенная требуемая доходность (цена) капитала составила 15 %. Рассчитайте экономическую прибыль (EVA), экономическую безубыточность BEP_{EVA}

Практическое задание 2

Задача 1. Компания, имеющая рынок продаж в объеме 100 млн. руб. в год (в неизменных ценах) – NS^* , сталкивается с проблемой снижения конкурентоспособности своего бизнеса вследствие роста затрат на оплату труда и материалы из-за необходимости исправления брака, связанного с высоким износом действующего оборудования. Сложившаяся структура затрат на продукцию предполагает постоянные затраты в расчете на год (FC) в сумме 30 млн. руб. и переменные в расчете на один рубль продаж (vc), в сумме 60 коп. Таким образом, операционная прибыль ($EBIT$) в расчете на год равна 10 млн. руб., а операционная рентабельность продаж (ROS_{EBIT}) – 10 %.

Задание:

1. Рассчитайте рентабельность инвестированного капитала ($ROIC$), если в объект было инвестировано (IC) 250 млн. руб., а сумма процентных платежей за обслуживание заемного капитала ($Interest$) составила 5 млн. руб.

2. Рассчитайте коэффициент маржинального покрытия K_{cm} , точку безубыточности BEP и запас финансовой прочности K_{BEP} .

Задача 2 (продолжение задачи 1). Руководство компании предполагает доинвестировать в модернизацию действующих мощностей дополнительно 10 млн. руб., при этом остаточный срок полезного использования оборудования на предприятии составит четыре года. При использовании линейного метода начисления амортизации это приведет к увеличению годовой суммы постоянных затрат как минимум на 2,5 млн. руб. При этом материалоемкость одного рубля продаж (Δvc) сократится на 10 коп.

Задание:

1. Определите постоянные расходы на период (FC^1) при условии модернизации мощностей.

2. Рассчитайте удельные переменные затраты в расчете на рубль продаж с учетом ожидаемого снижения материалоемкости (vc^1).

3. Проведите оценку коэффициента маржинального покрытия, значений показателей точки безубыточности, коэффициентов маржинального покрытия, запаса финансовой прочности и рентабельности инвестиций при допущении о том, что с учетом планируемых инвестиций структура и цена капитала компании сохраняются прежними.

4. Сделайте выводы по полученным результатам анализа.

Практическое задание 3

Пользуясь учебной и справочной литературой, конспектами лекций, выполните задания на установление соответствий:

1. Установите соответствие между представленными ключевыми финансовыми показателями организации и их расчетными формулами

1	Финансовый леверидж	А	Прибыль до уплаты процентов и налогов / сумма процентов по заемным средствам
2	Рентабельность собственного капитала	Б	Заемный капитал / собственный капитал
3	Коэффициент процентного покрытия	В	(Чистая прибыль / собственный капитал) x 100%

4	Рентабельность продаж, рассчитанная по <i>EBIDTA</i> (маржа прибыли до уплаты процентов, налогов и начисления амортизации)	Г	$(EBIDTA / \text{выручка}) \times 100\%$
		Д	Средняя величина заемного капитала / <i>EBIDTA</i>

2. Установите соответствие между рисками процесса и факторами, являющимися источниками их возникновения

1	упущение ошибки; нарушение процедур выполнения процесса	А	практика формирования контрольных процедур
2	рост расходов; финансовые убытки и снижение доходов, утечка конфиденциальной информации, репутационный риск	Б	децентрализованные процессы
3	увеличение количества ошибок (управленческих ошибок); нарушение процедур выполнения процесса	В	широкое использование экспертных оценок
4	возникновение ошибочных оценок	Г	мошенничество
		Д	нанесение ущерба окружающей среде

3. Укажите последовательность проведения аудита эффективности бизнес-процессов организации

1	Описание существующих бизнес-процессов, составление технологической карты бизнес-процессов аудируемой организации
2	Выявление ключевых бизнес-процессов организации, анализ эффективности и осуществление аудиторских процедур по существу в отношении ключевых бизнес-процессов
3	Оценка соответствия бизнес-процессов стратегии организации, оценка рисков, присущих каждому бизнес-процессу, оценка системы внутреннего контроля за процессами
4	Формирование мнения о степени эффективности осуществления и координации бизнес-процессов с точки зрения их влияния на создание внутренней стоимости бизнеса
5	Формирование мнения о необходимости оптимизации и (или) реинжиниринга бизнес-процессов

Методические материалы по практическому занятию

ФОС по дисциплине, учебно-методические материалы по дисциплине ЭИОС, конспект лекций по соответствующей теме

Ссылки на рекомендуемые источники по практическому занятию: [4, 7, 8, 10, 15, 16].

Тема 7. Технологии бизнес-анализа в контроллинге

Цель занятия – формирование умений и навыков в области применения инструментов, моделей и методов контроллинга при оценке эффективности бизнеса.

Практическое задание 1

Обоснуйте механизм каскадирования целей верхнего уровня на уровень рабочих мест. В каких условиях ответственность за результаты деятельности может быть перенесена на уровень рабочих мест? Проиллюстрируйте на примере известной вам организации, представив решение в виде кейса.

Практическое задание 2

Провести мониторинг эффективности организации бизнес-процессов и управления ее сегментами (бизнес-единицами) на основе сравнительного анализа фактических (планируемых) значений денежных потоков с нормативными параметрами, обеспечивающими создание целевой стоимости бизнеса для ключевых групп стейкхолдеров, сделать вывод. В качестве исследуемой организации можно выбрать любую известную вам организацию, организацию – базу практики, можно воспользоваться открытыми данными на сайте налоговых органов или сайта организации.

Таблица 11 – Характер денежных потоков по операционным бизнес-единицам в зависимости от фаз развития рынка и жизненного цикла их развития

Виды деятельности (индикатор денежного потока)	Стадии жизненного цикла операционной бизнес-единицы					
	Рост		Зрелость		Старение	
	Стадии развития рынка					
	Спад	Рост	Спад	Рост	Спад	Рост
Операционная, NCF_{oper}	≤ 0	≥ 0	≥ 0	≥ 0	≤ 0	≥ 0
Инвестиционная, NCF_{inv}	≈ 0	≤ 0	≤ 0	≤ 0	≥ 0	≥ 0
Финансовая, NCF_{fin}	≈ 0	≥ 0	≤ 0	≥ 0	≤ 0	≤ 0
Свободный денежный поток, FCF	≥ 0	≤ 0	≥ 0	≥ 0	≈ 0	≥ 0

Практическое задание 3

Средневзвешенная стоимость капитала (WACC) является показателем, характеризующим стоимость капитала так же, как ставка банковского процента, характеризует стоимость привлечения кредита.

Отличие WACC от банковской ставки заключается в том, что этот показатель не подразумевает равномерных выплат, вместо этого требуется, чтобы суммарный приведенный доход инвестора был таким же, какой обеспечила бы равномерная выплата процентов по ставке, равной WACC.

Дисконтирование будущих денежных потоков со ставкой, равной WACC, характеризует обесценивание будущих доходов с точки зрения конкретного инвестора и с учетом его требований к доходности инвестированного капитала.

$$WACC = PЗК * dЗК + PСК * dСК,$$

где ЗК – цена заемного капитала; dЗК – доля заемного капитала в структуре капитала; PСК – цена собственного капитала; dСК – доля собственного капитала в структуре капитала.

Эффект финансового рычага – это прирост рентабельности собственных средств, полученный благодаря использованию заемных средств.

$$\text{ЭФР} = (1 - \text{ставка налога на прибыль}) \times (\text{ЭР} - \text{СРСР}) \times \text{ЗС} / \text{СС},$$

где (ЭР – СРСР) – дифференциал; ЗС / СС – плечо ЭФР; ЭР – экономическая рентабельность активов; СРСР – средняя расчетная ставка процента; ЗС – заемные средства; СС – собственные средства.

Используя информацию выше, решите задачу: организация ABC имеет следующие характеристики структуры капитала: среднегодовая величина собственного капитала 100 тыс. ден. ед., соотношение заемных средств к собственным равно 1/2, прибыль до уплаты процентов и налога на прибыль – 20 тыс. ден. ед., ставка налога на прибыль – 20 %, средняя расчетная ставка процента – 10 %. Определите эффект финансового рычага ЭФР. Сделайте выводы по полученному результату.

Методические материалы по практическому занятию

ФОС по дисциплине, учебно-методические материалы по дисциплине ЭИОС, конспект лекций по соответствующей теме.

Ссылки на рекомендуемые источники по практическому занятию: [7, 8, 9, 16].

3 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

Промежуточная (заключительная) аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена.

К экзамену допускаются студенты, получившие положительную оценку по результатам практических занятий, защитившие контрольную работу.

Экзамен проводится в устной форме по экзаменационным билетам. В экзаменационный билет включаются два теоретических вопроса.

Экзаменационная оценка («отлично», «хорошо», «удовлетворительно» или «неудовлетворительно») является экспертной и зависит от уровня освоения студентом тем дисциплины (наличия и сущности ошибок, допущенных студентом при ответе на экзаменационный вопрос, выполнении им экзаменационного задания).

Критерии оценивания приведены ниже в таблице 12.

Таблица 12 – Критерии оценивания

Форма контроля	Критерии			
	«Отлично»	«Хорошо»	«Удовлетворительно»	«Неудовлетворительно»
Экзамен	Выставляется в случаях полного и четкого ответа на два теоретических вопроса и дополнительные вопросы по изученной дисциплине, и при безошибочно решенной задаче	Выставляется в случаях полного и четкого ответа на два теоретических вопроса, в основном верно решенной задаче, и незначительных, не принципиальных погрешностях при ответах на дополнительные вопросы	При правильных ответах на вопросы экзаменационного билета. Допускаются не принципиальные погрешности или незначительная незавершенность ответов, диктуемая лимитом времени, а также незначительные замечания и неточности по теоретическим вопросам и задаче. Не менее 50 % основных положений экзаменационных вопросов должны быть раскрыты студентом полностью	Выставляется при ответах, не удовлетворяющих критериям, указанным в предыдущих пунктах

Примерные экзаменационные вопросы

- 1) Понятие и сущность бизнес-анализа.
- 2) Роль бизнес-аналитика в организации.

- 3) Виды аналитики, отличие бизнес-анализа от бизнес-аналитики.
- 4) Основные методы бизнес-анализа.
- 5) Характеристика и сферы применения инструментов бизнес-анализа.
- 6) Алгоритм проведения бизнес-анализа.
- 7) Бизнес-модель как объект бизнес-анализа. Виды бизнес-моделей организации.
- 8) Основные группы стейкхолдеров, их интересы и требования. Классификация требований.
- 9) Этапы становления стратегического анализа.
- 10) Бизнес-анализ в системе стратегического рыночного управления.
- 11) Типы и виды стратегий и особенности их идентификации на различных стадиях жизненного цикла организации.
- 12) Методы внешнего стратегического анализа.
- 13) Методы внутреннего стратегического анализа.
- 14) Планирование подхода к бизнес-анализу.
- 15) Определение возможностей повышения эффективности бизнес-анализа.
- 16) Управление жизненным циклом требований стейкхолдеров: трассировка требований, поддержание, установление приоритетов требований, оценка изменений и утверждение требований.
- 17) Сущность операционного анализа. Цель, задачи и информационная база операционного анализа.
- 18) Основные преимущества эффективного анализа и контроля издержек.
- 19) Показатели, приемы и методы операционного анализа.
- 20) Методика выделения постоянных и переменных затрат на основе анализа финансовой отчетности.
- 21) Использование CVP-анализа для обоснования оперативных управленческих решений в бизнес-анализе.
- 22) Бизнес-процессы: термины и определения (выход (продукт); вход бизнес-процесса; ресурс бизнес-процесса).
- 23) Классификация процессов организации по характеру деятельности и создаваемому продукту (основные процессы; вспомогательные процессы; процесс управления организацией).
- 24) Функции системы менеджмента процесса (замкнутый цикл управления Деминга – Шухарта PDCA, DMIC).
- 25) Цели и задачи контроллинга бизнеса.
- 26) Виды и инструменты контроллинга. Модели контроллинга.

4 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Самостоятельная работа студентов в ходе семестра является важной составной частью учебного процесса и необходима для закрепления и углубления знаний, полученных в период сессии на лекциях, практических занятиях, а также для индивидуального изучения дисциплины в соответствии с программой и рекомендованной литературой. Самостоятельная работа выполняется в виде подготовки домашнего задания или сообщения по отдельным вопросам, реферативного обзора.

Контроль качества самостоятельной работы может осуществляться с помощью устного опроса на практических занятиях, проведения тестирования.

Устные формы контроля помогут оценить владение студентами жанрами научной речи (дискуссия, диспут, сообщение, доклад и др.), в которых раскрывается умение студентов передать нужную информацию, грамотно использовать языковые средства, а также ораторские приемы для контакта с аудиторией. Письменные работы помогают преподавателю оценить владение источниками, научным стилем изложения, для которого характерны: логичность, точность терминологии, обобщенность и отвлеченность, насыщенность фактической информацией.

Самостоятельная работа предусмотрена в форме освоения теоретического учебного материала, в том числе подготовка к практическим занятиям (форма контроля – тестирование, устный опрос, контроль на практических занятиях).

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

Основные

1. Основы бизнес-анализа деятельности корпорации: учеб. пособие / Р. И. Сафиуллаева, И. И. Глотова, Л. В. Агаркова [и др.]. – Ставрополь: Ставропольский гос. аграр. ун-т (СтГАУ), 2022. – 80 с.
2. Бизнес-аналитика: учеб. пособие / Н. А. Щербакова, А. А. Астра, А. А. Балабин [и др.]. – Новосибирск: НГТУ, 2022. – 110 с.
3. Мнацаканян, А. Г. Методические указания по оформлению учебных текстовых работ (рефератов, контрольных, курсовых, выпускных квалификационных работ) для всех специальностей и направлений ИФЭМ / сост.: А. Г. Мнацаканян, Ю. Я. Настин, Э. С. Круглова. – 2-е изд., испр., доп. – Калининград: КГТУ, 2018. – 29 с.

Дополнительные

4. Березовская, Е. А. Экономическая аналитика: учеб. пособие / Е. А. Березовская, С. В. Крюков. – Ростов-на-Дону; Таганрог: Южный федеральный университет, 2021. – 106 с.
5. Васильева, Н. В. Управление инновационными процессами: учеб. пособие / Н. В. Васильева. – Йошкар-Ола: Поволжский гос. технол. ун-т, 2020. – 64 с.
6. Вдовин, В. М. Теория систем и системный анализ: учеб. / В. М. Вдовин, Л. Е. Суркова, В. А. Валентинов. – 5-е изд., стер. – Москва: Изд.-торг. корпорация «Дашков и К°», 2020. – 644 с.
7. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учеб. пособие / А. И. Алексеева [и др.]. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: КноРус, 2011. – 706 с.
8. Коробко, В. И. Теория управления: учеб. пособие / В. И. Коробко. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 383 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»).
9. Моделирование экономических процессов: учеб. / под ред. М. В. Грачевой, Ю. Н. Черемных, Е. А. Тумановой. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 544 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»).
10. Орлова, Т. М. Практикум по комплексному экономическому анализу хозяйственной деятельности: учеб. пособие / Т. М. Орлова. – Москва: КноРус, 2010. – 250 с.
11. Репина, О. М. Моделирование экономических процессов: учеб. пособие / О. М. Репина, С. А. Руденко. – Йошкар-Ола: Поволжский гос. технол. ун-т, 2021. – 112 с.

12. Савченко, Л. А. Управление социальными процессами: учеб. пособие / Л. А. Савченко, Н. В. Мацинина. – Ростов-на-Дону: Южный федеральный университет, 2011. – 102 с.
13. Самсонова, М. В. Управление процессами: учеб.-практ. пособие / М. В. Самсонова. – Ульяновск: Ульяновский гос. техн. ун-т (УлГТУ), 2014. – 187 с.
14. Тюкавкин, Н. М. Аналитика и управление бизнес-процессами предприятий и организаций: учеб. пособие / Н. М. Тюкавкин, Е. А. Миронова. – Самара: Самарский ун-т, 2022. – 80 с.
15. Чекмарев, О. П. Современные проблемы экономической науки и управления социально-экономическими процессам: учеб. пособие / О. П. Чекмарев, А. З. Улимбашев, П. А. Конев. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский гос. аграр. ун-т (СПбГАУ), 2018. – 341 с.
16. Финансово-экономический анализ: учеб. / Т. Н. Агапова, В. И. Абрамов, Н. М. Бобошко [и др.]. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2023. – 336 с.

Локальный электронный методический материал

Марина Григорьевна Побегайло

ИНСТРУМЕНТЫ И ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС-АНАЛИЗА

Редактор Э. С. Круглова

Уч.-изд. л. 2,6. Печ. л. 2,3

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Калининградский государственный технический университет».
236022, Калининград, Советский проспект, 1