

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

Институт отраслевой экономики и управления

М. Г. Побегайло

БИЗНЕС-АНАЛИЗ

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины
для обучающихся в магистратуре по направлению подготовки
38.04.01 Экономика, 38.04.08 Финансы и кредит

Калининград
Издательство ФГБОУ ВО «КГТУ»
2025

Рецензент:

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

Побегайло, М. Г.

Бизнес-анализ: учеб.-метод. пособие по изучению дисциплины для обучающихся в магистратуре по направлению подготовки 38.04.01 Экономика, 38.04.08 Финансы и кредит / М. Г. Побегайло. – Калининград: ФГБОУ ВО «КГТУ», 2025. – 53 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 выполнению контрольной работы, по подготовке к промежуточной аттестации, выполнению самостоятельной работы. Пособие подготовлено в соответствии с требованиями утвержденной рабочей программы дисциплины «Бизнес-анализ» направления подготовки 38.04.01 Экономика и 38.04.08 Финансы и кредит.

Табл. 16, рис. 9, список лит. – 16 наименований

Учебно-методическое пособие рассмотрено и одобрено для опубликования в качестве локального электронного методического материала кафедрой экономики и финансов 29.08.2025 г., протокол № 01

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» 29.08.2025 г., протокол № 08

УДК 338.2

© Федеральное государственное
бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Калининградский государственный
технический университет», 2025 г.
© Побегайло М. Г., 2025 г.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1 ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН ПО ДИСЦИПЛИНЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ЕЁ ИЗУЧЕНИЮ	7
Тема 1. Современная система взглядов на бизнес-анализ	7
Тема 2. Виды аналитики. Алгоритм проведения бизнес-анализа	8
Тема 3. Методы и инструменты бизнес-анализа.....	9
Тема 4. Применение моделей операционного анализа в бизнес-анализе.....	10
Тема 5. Моделирование и оптимизация бизнес-процессов	11
2 МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ	13
Тема 1. Современная система взглядов на бизнес-анализ	13
Тема 2. Виды аналитики. Алгоритм проведения бизнес-анализа	18
Тема 3. Методы и инструменты бизнес-анализа.....	21
Тема 4. Применение моделей операционного анализа в бизнес-анализе.....	24
Тема 5. Моделирование и оптимизация бизнес-процессов	27
3 ЗАДАНИЯ И МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ.....	32
Общие сведения, выбор варианта	32
Варианты контрольной работы.....	33
4 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ	46
5 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	49
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ	50
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Пример страницы СОДЕРЖАНИЕ в контрольной работе	52

ВВЕДЕНИЕ

Дисциплина «Бизнес-анализ» реализуется в рамках учебного плана направления подготовки 38.04.01 Экономика, профили подготовки «Корпоративная экономическая безопасность» и «Экономика корпорации», 38.04.08 Финансы и кредит, профиль программы «Управление корпоративными финансами». Настоящее учебно-методическое пособие представляет собой комплекс систематизированных материалов для самостоятельного изучения дисциплины «Бизнес-анализ» студентами, обучающимися по направлению подготовки 38.04.01 Экономика и 38.04.08 Финансы и кредит.

Учебно-методическое пособие составлено в соответствии с требованиями рабочей программы дисциплины «Бизнес-анализ».

Целью освоения дисциплины «Бизнес-анализ» является формирование понятийного аппарата и инструментальных методов экономического анализа, приобретение умений, позволяющих использовать результаты проведенного бизнес-анализа в прикладных и (или) фундаментальных исследованиях.

Планируемые результаты освоения дисциплины «Бизнес-анализ» 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;
- анализировать, оценивать информацию, полученную в результате бизнес-анализа организации, выявлять причинно-следственные связи, делать объективные выводы и расставлять приоритеты для реализации целей и задач исследования;

владеть:

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

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета, который выставляется по результатам прохождения всех видов текущего

контроля успеваемости и в следующем семестре - экзамена. К оценочным средствам для промежуточной аттестации относятся задания к зачету и экзаменационные задания по дисциплине, представленные в виде тестовых заданий закрытого и открытого типов.

К оценочным средствам текущего контроля успеваемости относятся:

- типовые задания по контрольной работе;
- тестовые задания открытого и закрытого типов. Более подробно виды и примеры оценочных средств представлены в приложении к рабочей программе дисциплины – фонде оценочных средств (ФОС), размещенном в ЭИОС КГТУ.

Оценивание тестовых заданий закрытого типа осуществляется по системе зачтено/ не зачтено («зачтено» – 41-100 % правильных ответов; «не зачтено» – менее 40 % правильных ответов) или пятибалльной системе (оценка «неудовлетворительно» – менее 40 % правильных ответов; оценка «удовлетворительно» – от 41 до 60 % правильных ответов; оценка «хорошо» – от 61 до 80 % правильных ответов; оценка «отлично» – от 81 до 100 % правильных ответов).

Тестовые задания открытого типа оцениваются по системе «зачтено/ не зачтено». Оценивается верность ответа по существу вопроса, при этом не учитывается порядок слов в словосочетании, верность окончаний, падежи.

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

Окончание таблицы 1				
1	2	3	4	5
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
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 задачи
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 варианты контрольной работы и даны методические указания по её выполнению. В четвертом разделе представлены методические указания по подготовке к промежуточной аттестации по

дисциплине. В пятом 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	Современная система взглядов на бизнес-анализ
2	Виды аналитики. Алгоритм проведения бизнес-анализа
3	Методы и инструменты бизнес-анализа
4	Применение моделей операционного анализа в бизнес-анализе
5	Моделирование и оптимизация бизнес-процессов

Тема 1. Современная система взглядов на бизнес-анализ

Форма проведения занятия – лекция

Вопросы для обсуждения

Бизнес-анализ как направление аналитической работы. Причины возникновения и этапы становления бизнес-анализа. Виды аналитики. Структура современного бизнес-анализа. 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, с. 8-42; 2, с. 24-38].

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.

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: [2, с. 25-37; 4, с. 52-65].

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™)

Тема 3. 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: [12, с. 38-90; 14, с. 55-76; 16, с. 230-325].

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.

Тема 4. Применение моделей 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, с. 80-101; 7, с. 32-84; 16, с. 202-321].

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.

Тема 5. Моделирование и оптимизация бизнес-процессов

Форма проведения занятия – лекция

Вопросы для обсуждения:

Цели и задачи моделирования бизнес-процессов. Способы описания бизнес-процессов. Базовые и современные методологии моделирования бизнес-процессов. Метод структурного анализа и проектирования (SADT): назначение и особенности. Базовые принципы и концепция методологии IDEF0, IDEF1, IDEF2, IDEF3, IDEF1X.

Основные методологические концепции оптимизации бизнес-процессов. Характеристика пошагового и кардинального подходов при оптимизации процессов. Основные этапы работы бизнес-аналитика по оптимизации экономических процессов в организации. Варианты оптимизации процессов в соответствии с полученными результатами анализа бизнес-процессов и целей оптимизации. Характеристика отдельных методов оптимизации процессов: метод вертикального и горизонтального сжатия, сокращение и ликвидации бизнес-процессов,

уменьшения времени процесса, запараллеливания операций процесса и др. Проблема устранения разрывов информационных потоков в управлении процессами. Критерии эффективности проведенной оптимизации бизнес-процессов в организации. Анализ рисков в управлении процессами, матрица рисков, рейтинг рисков процессов.

Методические указания по изучению темы

Цель изучения темы – получить систематизированное представление о сущности и принципах моделирования бизнес-процессов, анализа и оптимизации процессов организации, изучить методы моделирования и оптимизации бизнес-процессов, критерии эффективности проведенной аналитической работы.

В процессе изучения темы следует уяснить сущность, принципы и критерии эффективности оптимизации бизнес-процессов организации; проанализировать существующие методы моделирования и оптимизации, выявить и проанализировать существующие риски, связанные с анализом, управлением, оптимизацией экономических процессов организации. В результате изучения темы будут сформированы навыки применения методов моделирования бизнес-процессов, проведения оптимизации бизнес-процессов организации, выявления и оценки рисков, построения матрицы и рейтинга рисков, определения критериев эффективности проведенной аналитической работы по анализу и управлению экономическими процессами в организации.

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

Рекомендуемые источники по теме: [5, с. 65-103; 14, с. 48-74].

Вопросы для самоконтроля

1. Цели классификации бизнес-процессов PCF в рамках анализа деятельности организации.
2. Сущность и отличительные особенности моделей IBM и eTOM.
3. Отличие инструкции от регламента.
4. Сущность и элементы классической модели DFD- модели бизнес-процесса.
5. Элементы типовой модели процесса, описанного с помощью WFD-нотации.
6. Элементы диаграммы процесса в нотации IDEF0.
7. Особенности применения диаграмм в нотациях IDEF1, IDEF2, IDEF3, IDEF1X.

2 МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К 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. Современная система взглядов на бизнес-анализ

Форма проведения занятия – практическое занятие

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
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
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 (табл.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

Практическое задание 3

Ознакомьтесь с теорией. Первый шаг описания предприятия заключается в построении дерева (классификатора) бизнес - направлений, т. е. осуществляется декомпозиция — разбиение объекта на составные части, рисунок 1.

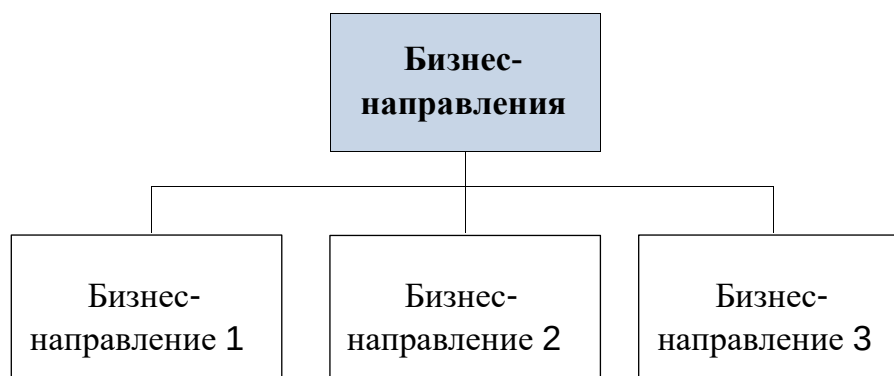


Рисунок 1 – Дерево бизнес-направлений предприятия

Для построения дерева бизнес-направлений могут использоваться различные критерии декомпозиции – характеристики, на основе которых производится разбиение. Их выбор в каждом случае зависит от специфики деятельности того или иного предприятия. На рисунке 2 представлены два дерева бизнес - направлений. Для построения первого (слева) использован критерий «продукт», для второго (справа) – критерий «рынок» или «организация дистрибуции».

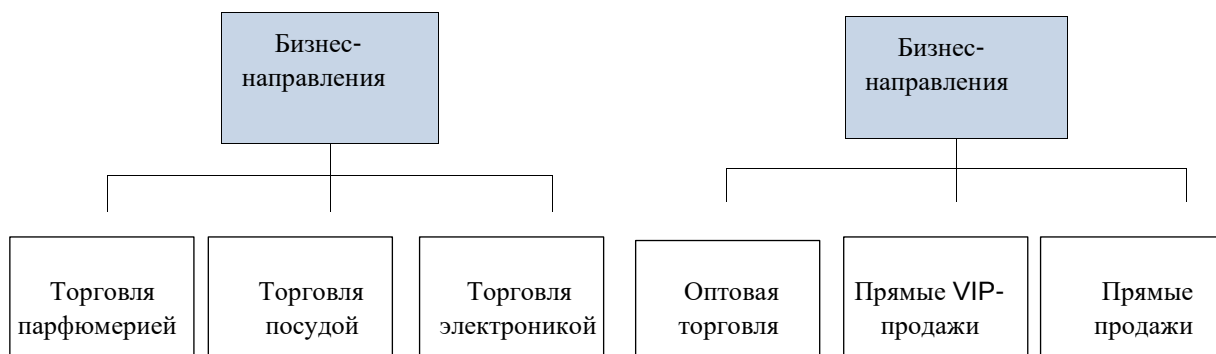


Рисунок 2 – Деревья бизнес-направлений, построенные по различным критериям

Представленные на рисунке классификаторы бизнес-направлений выглядят совершенно отлично, хотя могут относиться к одному и тому же предприятию, будучи построенными по разным критериям. Следовательно, при построении классификатора бизнес-направлений может возникнуть необходимость построение его в иерархическом виде, рисунок 3. Для каждого бизнес-направления в дальнейшем будет описываться технология их реализации: последовательность работ, ответственность, информационные и материальные потоки, т. е. собственно бизнес-процесс. При построении дерева бизнес - направлений опускаться нужно до того уровня декомпозиции, при котором выделяемые бизнес - направления не станут технологически неразличимы. Этот вопрос особенно актуален для предприятий, имеющих большую номенклатуру продукции или видов деятельности.

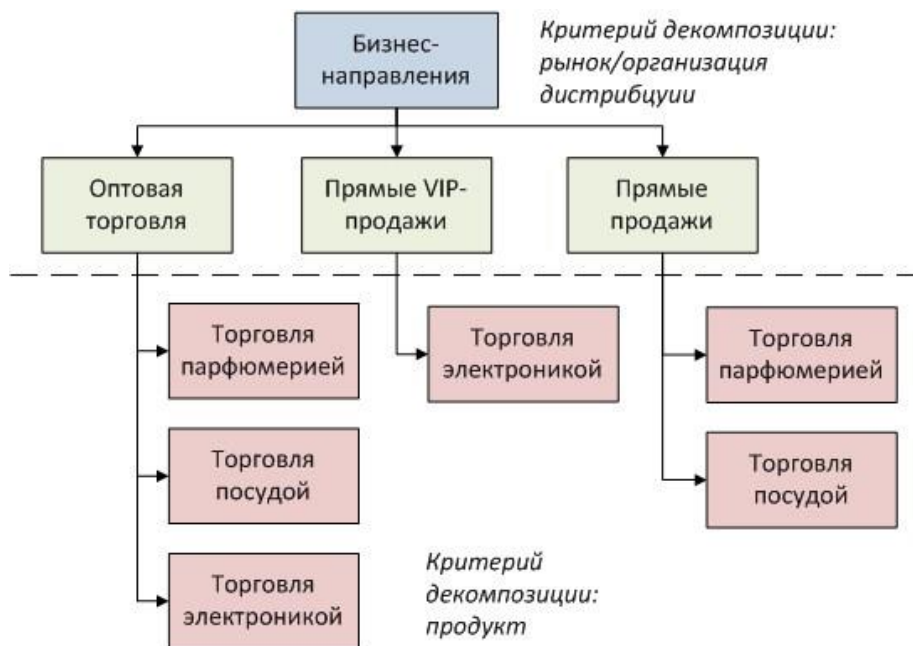


Рисунок 3 – Иерархическое дерево бизнес-направлений, построенное по двум критериям последовательно

Задание. Используя представленную выше информацию, постройте иерархическое дерево бизнес-направлений любой известной компании (сведения о которой можно получить в открытом доступе), выбор критериев осуществляется самостоятельно (обоснуйте его).

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, с. 8-42; 2, с. 24-38].

Тема 2. Виды аналитики. Алгоритм проведения бизнес-анализа

Форма проведения занятия – практическое занятие

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 4 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			х				х	2
	БП-2	х	х		х		х		4
	БП-3	х	х	х			х	х	5
	БП-4		х	х	х				3
	БП-5		х	х	х	х	х	х	6
	БП-6	х					х	х	3
	БП-7			х	х	х	х		4
	БП-8	х	х			х	х	х	5
	БП-9			х		х			2
	БП-10		х				х		2

Рисунок 4 – 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).

Практическое задание 3

На основании исходных данных в таблице 7 ниже проведите диагностику состояния предприятия. Результаты оформите в таблице 8 и сделайте выводы.

Таблица 7 – Исходные данные

№ п/п	Показатель	Значения		
		2020 г.	2021 г.	2022 г.
1.	Валовая продукция (по себестоимости), тыс. руб.	81040	77540	89210
2.	Выручка от реализации, тыс. руб.	100985	97850	110060
3.	Основные производственные фонды:			
	на начало года	45400	46670	47040
	поступило	4780	5700	2930
	выбыло	3510	5330	4905
	на конец года	46670	47040	45065
4.	Средняя фактическая цена реализации единицы изделия, руб.	2600	2860	3289
5.	Средняя рыночная цена реализации единицы аналогичного изделия, руб.	2540	2700	3310
6.	Среднесписочная численность работников, чел.	232	235	217
7.	Количество принятых работников, чел.	7	3	18
8.	Количество уволенных работников, чел.	4	21	2
9.	Среднегодовая стоимость нематериальных активов, тыс. руб.	2170	2450	3800
10.	Среднегодовая стоимость всех активов предприятия, тыс. руб.	87004	91260	95850
11.	Фонд заработной платы, тыс. руб.	4756	4577	4505
12.	Средняя заработная плата по региону, руб.	15100	15940	16600

Таблица 8 – Оценка основных показателей деятельности предприятия

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2022 г. к 2020 г., в %
Производственные показатели				
Темп роста валовой выручки, %	-			
Коэффициент обновления основных производственных фондов				
Конкурентоспособность продукции				
Фондовооруженность, руб.				
Финансово-хозяйственные показатели				
Фондоотдача, руб.				
Фондоемкость, руб.				
Капиталоемкость, руб.				
Производительность труда, руб.				
Рентабельность производства, %				
Коэффициент обеспеченности интеллектуальной собственностью				

Показатели социальной сферы				
Коэффициент оборота по приему работников				
Коэффициент оборота по выбытию работников				
Уровень заработной платы на предприятии к среднему по региону				
Соотношение темпов производительности труда и средней заработной платы на предприятии				

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: [2, с. 25-37; 4, с. 52-65].

Тема 3. Методы и инструменты бизнес-анализа

Форма проведения занятия – практическое занятие

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

Ознакомьтесь с текстом. Модель отражает приближенно количественные и качественные характеристики объекта. В ней отражаются не все факторы, а наиболее важные и типичные. Отношение удельного веса факторов, отраженных в модели, к их общему количеству, выражает степень приближенности модели к реальному объекту (например, из 10 факторов в модели учтены 7 – высокой степени; 3 – низкой). Но факторы, кроме того, могут иметь разную значимость (ранг) и это также следует учитывать: если не учтены наиболее важные факторы, то это снижает приближенность модели к реальному объекту.

Ранг факторов, учитываемых в моделировании R
1- самый высокий
2
3
4
5
6
7
8
9
10 – самый низкий

Задача. Известно, что из 10 действующих факторов первой модели реального управленческого процесса учтены только 4 фактора, значимость которых проранжирована экспертами, и они получили 1, 3, 5 и 6 ранги. Во второй модели учтены уже 5 факторов, которые оценены экспертами 2, 4, 7, 9, и 10 рангами.

Постановка задачи

1. Рассчитать коэффициенты приближенности модели к реальному процессу по формуле:

$$K_{\text{пр}} = \frac{\sum R_{\text{фнеучтенных}}}{\sum R_{\text{фмодели}}},$$

где $\sum R_{\text{фнеучтенных}}$ – сумма рангов факторов, не учтенных в процессе моделирования;

$\sum R_{\text{фмодели}}$ – общая сумма рангов всех факторов, действующих в процессе моделирования.

2. Сделать необходимые выводы, зная, что $K_{\text{пр}}$ колеблется в пределах от 0 до 1. Чем выше $K_{\text{пр}}(Y) \rightarrow 1$, тем лучше с позиции приближенности модели к реальному объекту (процессу). Чем ниже $K_{\text{пр}}(Y) \rightarrow 0$, тем хуже модель приближена к реальному объекту (процессу).

Можно оценить и полезность модели:

$$K_{\text{ползн. (моделир)}} = \frac{\sum UP_{\text{эф. мод}}}{\sum UP_{\text{общ}}},$$

где $\sum UP_{\text{эф. мод}}$ – эффективные управленческие решения, принятые с помощью моделирования реальных процессов за определенный период времени; $\sum UP_{\text{общ}}$ – общее число принятых управленческих решений за определенный период времени.

Можно оценить эффективность модели

$$K_{\text{эф}} = \frac{\sum \Pi_{\text{мод}}}{\sum Z_{\text{мод}}},$$

где $\sum \Pi_{\text{мод}}$ – прибыль, полученная организацией при применении процессов моделирования в управлении за определенный период времени; $\sum Z_{\text{мод}}$ – затраты на моделирование на определенный период времени.

Практическое задание 3

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: [16, с. 150-178, 7, с. 29-43].

Тема 4. Применение моделей операционного анализа в бизнес-анализе

Форма проведения занятия – практическое занятие

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	(<i>EBIDTA</i> / выручка) x 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: [14, с. 32-68; 16, с. 260-320].

Тема 5. Моделирование и оптимизация бизнес-процессов

Форма проведения занятия – практическое занятие

Цель занятия – формирование умений и навыков в области применения методов моделирования и оптимизации бизнес-процессов, определения рисков, формирования матрицы рисков, расчета эффективности бизнес-процессов.

Практическое задание 1

Кейс. Процесс «Заключение клиентского договора» состоит из следующих подпроцессов.

1. Инициирование процедуры заключения договора:

- процедура заключения договора иницируется руководителем отдела продаж;

- руководитель отдела продаж назначает менеджера отдела продаж, на которого возлагаются обязанности по подготовке проекта договора, по сопровождению договора и осуществлению его внутреннего согласования, по сбору и подготовке материалов, необходимых для заключения договора, по контролю за исполнением договора, по организации контактов с контрагентом по вопросам, связанным с заключением и исполнением договора.

2. Подготовка проекта договора (осуществляется назначенным менеджером отдела продаж):

- выявление требований заказчика к форме и содержанию договора;
- составление проекта договора;
- передача проекта договора на согласование внутри компании.

3. Внутреннее согласование договора:

- осуществляется на листе согласования в форме проставления виз;

- организацию внутреннего согласования осуществляет менеджер отдела продаж;

- первым проект договора рассматривает правовой отдел.

На эту операцию отводится не более пяти дней. При выявлении опечаток или ошибок проект договора возвращается на исправление менеджеру отдела продаж. На внесение необходимых изменений в проект договора отводится не более двух дней. Если ошибки и опечатки не найдены, то сотрудник правового отдела передает проект договора на согласование согласующим должностным лицам.

Согласующие должностные лица должны провести экспертизу договора в течение двух дней (каждый). Если возникают замечания к проекту договора, то на листе согласования проставляются отметка «С замечаниями» и подпись согласующего лица, затем проект договора возвращается менеджеру отдела продаж на доработку. Замечания к проекту договора излагаются на листе замечаний, который находится в приложении к договору. При отсутствии замечаний согласующее должностное лицо должно проставить на листе согласования свою визу.

После доработки проекта договора менеджер отдела продаж передает его в правовой отдел на согласование в виде подпроцессов:

1. Согласование договора с контрагентом:

- обязанности по согласованию с контрагентом проекта договора и замечания возлагаются на менеджера отдела продаж;

- менеджер отдела продаж направляет проект договора (с листом согласований и листом замечаний) контрагенту;

- при невозможности достижения сторонами договора соглашения в отношении условий договора руководитель отдела продаж останавливает работу по согласованию договора.

Договор является не подписанным и не подлежит хранению. Процесс завершен, после завершения согласования проекта договора с контрагентом он передается на подписание генеральному директору компании.

2. Подписание договора:

- договор передается на подписание в течение двух дней с даты завершения согласования;

- в компании договоры от имени организации вправе подписывать генеральный директор, лицо, исполняющее его обязанности, или иные лица, уполномоченные на подписание договора доверенностью генерального директора;

- после подписания договора менеджер отдела продаж передает договор в службу управления делами не позднее одного дня с даты его подписания;

- служба управления делами регистрирует договор в журнале регистрации договоров и в системе электронного документооборота;
- служба управления делами подписанный экземпляр договора направляет контрагенту;
- менеджер отдела продаж осуществляет контроль за направлением контрагенту и возвратом подписанного договора;
- менеджер отдела продаж в течение одного дня с даты поступления подписанного сторонами договора одну копию договора оставляет себе, другую отправляет главному бухгалтеру.

3. Исполнение договора:

- обязанности по осуществлению контроля за исполнением договора возлагаются на менеджера отдела продаж, который готовил и организовывал согласование и подписание договора;
- руководители подразделений, ответственных за исполнение договора, обязаны своевременно предоставлять главному бухгалтеру акты сдачи-приемки работ, счета-фактуры и иные документы, свидетельствующие об исполнении организацией своих обязанностей по договору. Копию данных документов они должны предоставлять менеджеру отдела продаж.

4. Хранение договора:

- обязанности по обеспечению учета и сохранности заключенных договоров возлагаются на службу управления делами.

Задания к кейсу

1. Составьте модель процесса «Заключение клиентского договора» верхнего уровня в классической нотации DFD.
2. Составьте табличное описание процесса «Внутреннее согласование договора».
3. Составьте DFD-диаграмму процесса «Подписание договора» в нотации Гейна–Сарсона.

Практическое задание 2

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

- 1) В соответствии с ГОСТом Р ИСО/МЭК 15504-2-2009 какими атрибутами должен обладать процесс, чтобы соответствовать уровню 2 возможностей?
- 2) Что подразумевается под обеспечением непрерывности бизнес-процесса?
- 3) Можно ли с помощью метода анализа ресурсного обеспечения исследовать эффективность выполнения работниками функциональных обязанностей? Обоснуйте ответ.

4) Что понимают под термином *возможности* в рамках SWOT-анализа бизнес-процессов?

5) Какие типы показателей продуктивности процесса принято выделять в рамках анализа результатов мониторинга процесса?

6) На каком этапе выполнения проекта исследования бизнес-процессов компании строятся модели процессов «*to be*»?

7) В чем отличие реинжиниринга процессов от пошагового совершенствования бизнес-процесса?

8) В чем отличие анализа рисков деятельности компании от анализа рисков бизнес-процесса?

Практическое задание 3

Ниже на рисунке приведена незаконченная IDEF1X-диаграмма информационной модели процесса управления заказами. Определите отношения между сущностями (с учетом их типа и мощности). Нарисуйте их на схеме (рисунок 5).

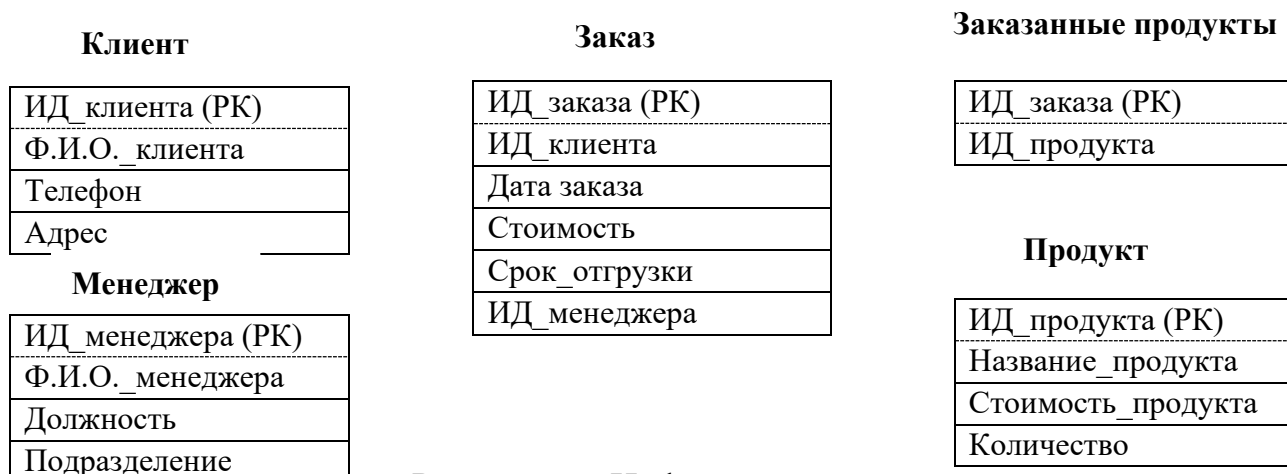


Рисунок 5 – Информационная модель процесса управления заказами в нотации IDEF1X

Практическое задание 4

На рисунке 6 приведена схема процесса «Поиск клиента», реализуемого в ООО «Флора», специализирующемся на разработке экодизайна для салонов красоты.

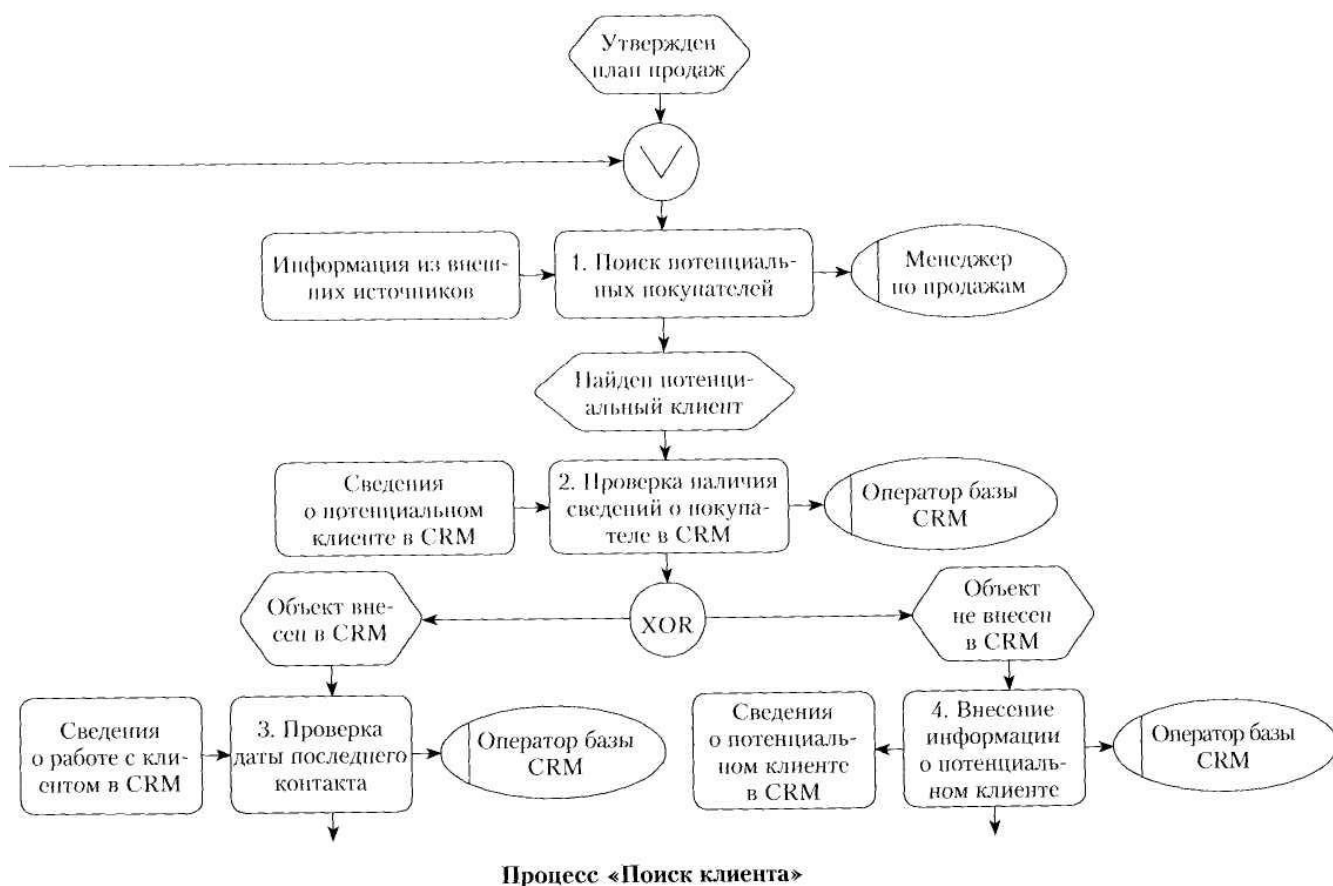


Рисунок 6 – Схема процесса «Поиск клиента»

Работники, участвующие в данном процессе, имеют высшее профильное образование, владеют знаниями продвинутого пользователя ПК, обучены работе в системе управления взаимоотношениями с клиентами (CRM).

Задания к кейсу

1. Проанализируйте процесс «Поиск клиента» по предложенной схеме (рисунок 6) на предмет выявления проблемных мест. Перечислите найденные недостатки.

2. Предложите способы оптимизации данного процесса и обоснуйте выбранное решение.

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: [5, с. 65-103; 14, с. 48-74].

3 ЗАДАНИЯ И МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

Общие сведения, выбор варианта

Для студентов заочной формы обучения учебным планом предусмотрено выполнение контрольной работы.

Целью выполнения контрольной работы является проверка степени усвоения студентами теоретического материала по указанным темам, а также их способности применять теоретические знания, полученные при изучении дисциплины «Бизнес-анализ», для решения практических и ситуационных задач.

Контрольная работа является одним из видов контроля результатов освоения студентами заочной формы обучения дисциплины, предусмотренных учебным планом. Результаты контрольной работы позволяют оценить успешность освоения студентами соответствующих тем дисциплины. Оценка контрольной работы определяется полнотой раскрытия материала. Выполненная контрольная работа подлежит защите, по результатам которой выставляется оценка («зачтено» / «не зачтено»).

Контрольная работа по дисциплине «Бизнес-анализ» состоит из двух частей. Первая часть – теоретическая, включает два теоретических вопроса, которые необходимо изучить и представить материал в письменном виде, максимально используя при этом рисунки, таблицы, графики и др. средства наглядного представления и систематизации информации, стараясь наиболее полно осветить свой взгляд на решение проблемных вопросов. Вторая часть контрольной работы представляет собой выполнение практического задания, а также решение задачи по указанному варианту (задача и методика ее решения указаны в приложении А, вариант задачи указан в варианте контрольной работы).

Варианты контрольных работ выбираются по номеру зачетной книжки.

Выбрать вариант контрольной работы необходимо, пользуясь таблицей (таблица 9). Самостоятельно менять номер контрольной работы запрещается. Контрольные работы, выполненные не по своему варианту, не рецензируются.

Таблица 9 – Выбор варианта контрольной работы

Предпоследняя цифра зачетной книжки	Последняя цифра зачетной книжки									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
0	1	2	15	13	2	6	2	4	5	3
1	3	7	4	5	6	8	4	11	10	7
2	6	5	13	6	14	9	13	2	9	12

3	1	6	7	8	8	12	4	15	1	13
4	3	10	10	9	3	10	10	14	2	11
5	2	8	11	13	11	7	12	8	11	7
6	10	15	4	3	6	13	4	14	6	9
7	5	10	1	14	7	9	6	1	13	4
8	8	3	12	12	5	8	7	9	2	10
9	7	6	9	1	4	3	11	5	15	3

Оформление контрольной работы должно отвечать требованиям методических указаний по оформлению учебных текстовых работ [3].

Объем контрольной работы – 15-18 страниц.

Пример страницы СОДЕРЖАНИЕ контрольной работы приведен в приложении А.

Варианты контрольной работы

Вариант № 1

1) Типы стейкхолдеров, выделяемые в бизнес-анализе, их интересы и требования.

2) Взаимосвязь бизнес-анализа и информационной бизнес-аналитики.

3) Практическое задание. Ниже приведен перечень типовых процессов, среди которых более подробно расписан процесс **«Управление финансами»**:

1) Оперативное управление финансами предприятия:

- Расчеты с внешними и внутренними контрагентами,
- Контроль над своевременным осуществлением банками платежных операций

2) Оценка и планирование финансового состояния предприятия:

- Разработка финансовых показателей и нормативов,
- Проведение анализа финансовой деятельности предприятия по данным бухгалтерского учета,

- Разработка учетной политики на предприятии,

- Разработка дивидендной политики предприятия;

3) Бюджетирование:

- Формирование операционных бюджетов и отчетов об их исполнении,
- Формирование графиков платежей и отчетов о платежах,
- Формирование бюджетов доходов и расходов (БДР),
- Бюджетный контроль;

4) Контроль доходов и расходов от неосновной деятельности,

5) Работа на внешних финансовых рынках:

- Привлечение заемных средств,
 - Размещения свободных средств,
 - Разработка планов эмиссии ценных бумаг;
- б) Выработка и реализация инвестиционной политики компании:
- Разработка инвестиционных проектов,
 - Оценка и сравнение альтернативных инвестиционных проектов,
 - Выбор наиболее перспективных проектов.

На основании анализа приведенной выше информации распишите по аналогии процесс «**Стратегическое управление**».

Вариант № 2

- 1) Понятие и виды бизнес-процессов организации, задачи их моделирования.
- 2) Опишите случаи и условия использования *CVP* – анализа для оценки целесообразности включения того или иного направления бизнеса в состав бизнес-карты организации.
- 3) Практическое задание. Заполните недостающие поля таблицы описания бизнес-процессов организации.

Таблица 10 – Входы, выходы и ресурсы бизнес-процессов

Название процесса	Вход	Выход	Ресурс
	Информация о рынке	Отчет	
Разработка нового продукта			Стратегия развития организации
Обработка жалобы	Жалоба клиента		
	Заявка на отгрузку		Транспорт
		Инструкция по эксплуатации изделия	
	Неаттестованный персонал		Тесты

Вариант № 3

- 1) Виды бизнес-моделей организации, направления их совершенствования (на примере известных организаций).
 - 2) Области применения методик традиционного операционного анализа в бизнес-анализе.
 - 3) **Практическое задание.** Проанализируйте кейс, ответьте на вопросы.
- В соответствии с «процессной» концепцией управления проектами, которая получила широкое распространение на Западе, вся деятельность, связанная с управлением проектами, состоит из совокупности процессов, которые можно разделить на следующие группы: инициация, планирование, исполнение и контроль, анализ, управление, завершение.

На стадии «инициация» осуществляется процесс запуска работ по проекту.

На стадии «планирование» реализуются следующие процессы:

- определение целей проекта;
- оценка длительности и объема работ;
- определение требуемых ресурсов;
- определение критериев успеха проекта;
- идентификация и оценка рисков, разработка мероприятий реагирования в случае возникновения рискованных ситуаций;
- составление плана выполнения работ;
- планирование бюджета проекта;
- планирование взаимодействий с заказчиками и поставщиками;
- выбор и назначение участников проектной команды, исполнителей работ.

На стадии «исполнение и контроль» осуществляются процессы:

- учет исполнения плана проекта;
- оценка качества выполнения работ;
- выбор поставщиков;
- исполнение плана проекта;
- контроль исполнения проекта;
- развитие, изменение состава проектной команды.

На стадии «анализ» выполняются следующие процессы:

- анализ сроков исполнения проекта;
- анализ качества;
- анализ стоимости;
- анализ ресурсов;
- подтверждение правильности постановки целей и их достижение.

На стадии «управление» реализуются процессы:

- управление рисками;
- управление контрактами;
- управление ресурсами;
- общее управление изменениями.

На стадии «завершение» осуществляются следующие процессы:

- закрытие контрактов;
- административное завершение.

Задание к кейсу:

Все процессы для каждой из шести групп разбейте на два типа: основные и вспомогательные и заполните таблицу.

Таблица 11 – Классификация процессов управления проектами

Группа процессов	Основные процессы	Вспомогательные процессы
1. Инициация		
2. Планирование		
.....		
6. Завершение		

Вариант № 4

1) Ключевые элементы стратегии устойчивого развития организации. Основные проблемы внедрения стратегии устойчивого развития на практике.

2) Предмет, объекты и методы бизнес-анализа. Отличие бизнес-анализа от традиционного анализа хозяйственной деятельности предприятия.

3) Практическое задание.

А) Приведите примеры факторов риска, которые могут провоцировать возникновение ситуаций, при которых снизится качество производимого продукта для процесса «Производство твердого сыра». Проведите рейтинговую оценку выявленных рисков.

Б) Приведите примеры организаций для каждого уровня зрелости в соответствии с комплексной моделью оценки зрелости процессов (СММИ). Обоснуйте ответ.

Вариант № 5

1) Классификация и сравнительный анализ методов, применяемых для исследования бизнес-процессов.

2) Сущность реинжиниринга бизнес-процессов. Проведите сравнение реинжиниринга бизнес-процессов с поэтапным совершенствованием бизнес-процессов организации.

3) Практическое задание. Проанализируйте ситуацию, описанную ниже. Рассмотрим организацию, которая управляется по функциональному принципу, и попытаемся понять, почему такой подход к управлению перестал удовлетворять тех менеджеров, что стремились к эффективному бизнесу, сокращению издержек, гибкой и опережающей позиции на постоянно меняющемся рынке. Классический пример — выполнение заказа клиента. Если мы проследим последовательно всю цепочку действий, которые выполняют сотрудники различных подразделений при выполнении заказа клиента от момента его получения через производство и до отгрузки, и мысленно соединим их линией (на рисунке 7 – пунктирная ломаная линия), которую «наложим» на оргструктуру, то увидим, что ли-

ния пересечет ее по горизонтали, а управление (контроль) происходит по вертикали, поднимаясь до уровня начальника и опускаясь с уровня следующего начальника до уровня исполнителя (на рисунке 7 – сплошная линия).

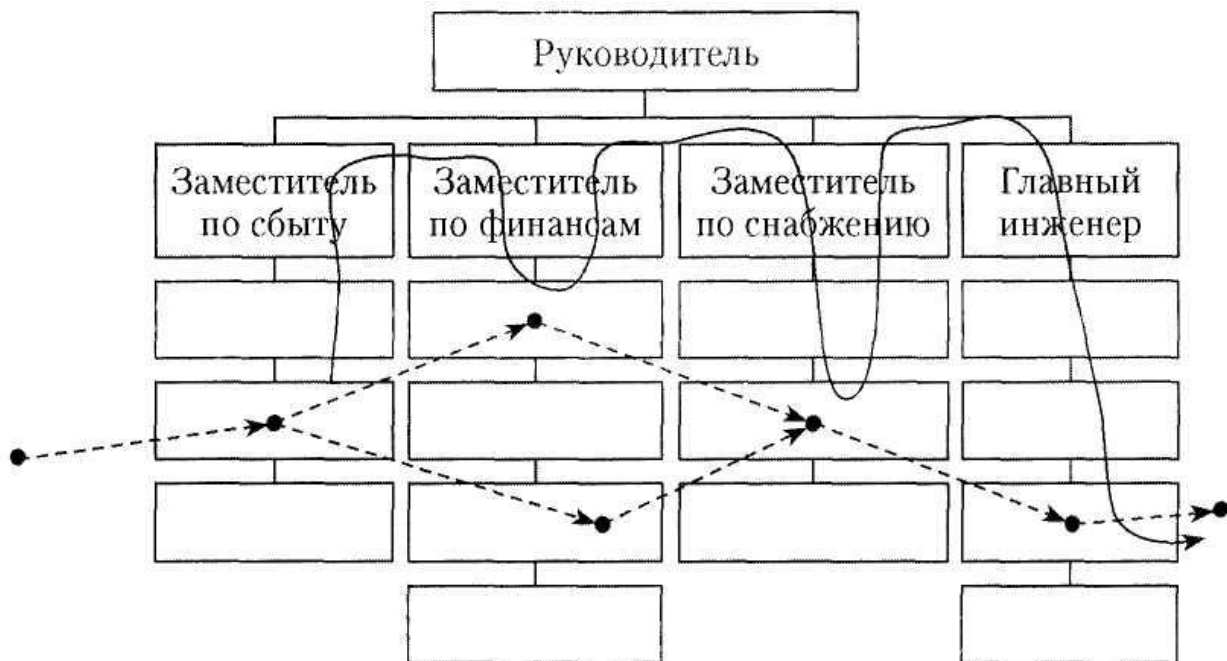


Рисунок 7 – Траектория, по которой должно происходить выполнение процесса (пунктир), и траектория, по которой реально происходит его управление (сплошная линия)

Такое вертикально-иерархическое управление является явно перегруженным, а потому невозможна быстрая реакция данной компании на внешние изменения. Есть несколько «особенностей» такого управления:

- отсутствие ориентации на клиента, главным потребителем результатов труда исполнителя является его менеджер;
- возникновение непроизвольной разрушительной конкуренции между подразделениями, принадлежащими к различным функциональным структурам;
- отсутствие заинтересованности работающих в конечном результате, так как системы их оценки оторваны от результативности работы;
- рост накладных расходов, поскольку сначала процесс разбивается на множество операций (модная декомпозиция), каждая из которых выполняется в рамках одного функционального подразделения со своим начальником, а затем «склеивается» через управленческий аппарат («отрицательная экономия на масштабе» — предприятия больше платят за «клей», чем за работу);
- каждое подразделение представляет собой обособленный островок методов управления и автоматизации;

- сотрудник знает, что должен сделать он, что делают некоторые сотрудники из соседних подразделений, но не всегда понимает свою роль в общем процессе, так как не представляет себе этот процесс;
- нет заинтересованности работающих в конечном результате – системы их оценки оторваны от результативности работы;
- 20 % – время выполнения операции, 80 % — передача результатов (Гартеровская статистика).

Приведите примеры реальных организаций, для которых характерно подобное управление процессами. Определите направления решения обозначенных проблем.

Вариант № 6

1) Раскройте взаимосвязь бизнес-анализа и инновационной активности предприятия.

2) Особенность и сущность применения дисконтно-опционного метода анализа проектов. Значение данного метода при выработке конкурентоспособной бизнес-модели организации.

3) Практическое задание. Проанализируйте кейс и ответьте на вопросы.

Ниже представлен пример оптимизации бизнес-процесса на основе применения метода уменьшения выходов бизнес-процесса для внешнего клиента. Проанализируйте ситуацию и выполните приведенные ниже задания.

В одной компании бизнес-процесс «Выполнение запроса клиента» осуществлялся по следующей схеме (рисунок 8).

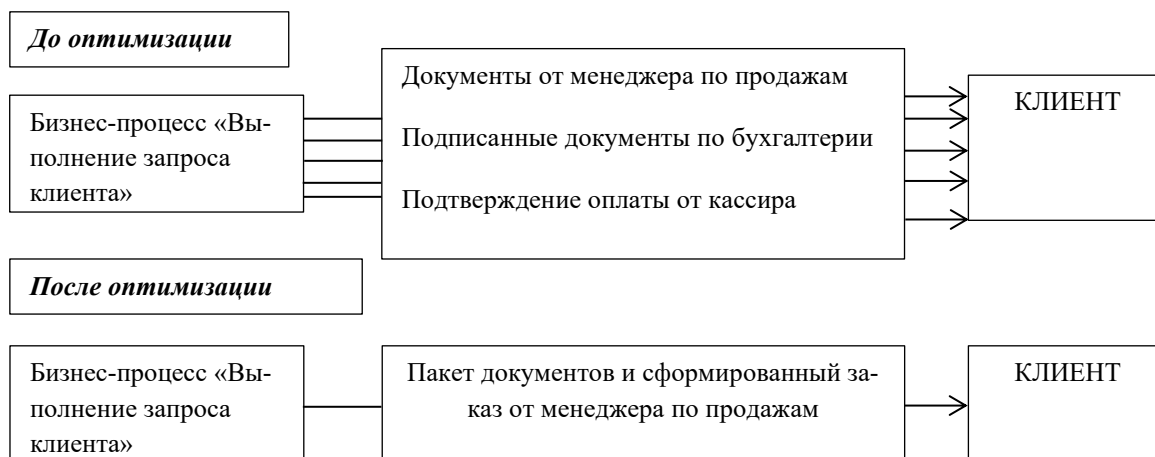


Рисунок 8 – Пример оптимизации бизнес-процесса на основе применения метода уменьшения выходов для внешнего клиента

Клиент приходил в отдел продаж, формулировал заказ и получал от менеджера по продажам соответствующие документы – это был первый выход процесса. Потом клиент шел с полученными документами в бухгалтерию, которая

их подписывала, ставила печать и отдавала клиенту – это второй выход. В случае наличной оплаты клиент шел в кассу делал оплату и получал от кассира документ с подтверждением оплаты – это третий выход. Затем клиент возвращался в отдел сбыта, подтверждал оплату, после чего менеджер по продажам санкционировал формирование на складе заказа для клиента и «передавал клиенту право получить заказ» – это четвертый выход. Далее клиент шел на склад в зону получения заказа, где несколько часов мог ждать, пока его заказ будет сформирован. После формирования заказа клиент его получал – это пятый выход. Так как данная компания была территориально большой, то клиенту приходилось при оформлении сделки и получении заказа пройти путь до 500 м.

Как видно из приведенного описания, входы бизнес-процесса взаимосвязаны с выходами, поэтому их количества примерно одинаковы и уменьшение выходов бизнес-процесса при его оптимизации автоматически приводит к уменьшению входов.

Для данного бизнес-процесса возможна и другая схема, в рамках которой большинство шагов по оформлению сделки и получению заказа менеджер по продажам может проделать сам вместо клиента, а клиенту передается в конце бизнес-процесса один выход — весь пакет документов вместе со сформированным заказом.

Задания:

- 1) Проанализируйте первую и вторую схему на рисунке 8. Поясните с точки зрения рациональности. Как отразится на удовлетворенности клиента оптимизация процессов компании?
- 2) Каким образом связаны процессы, представленные на рисунке 8, с экономическими процессами организации?
- 3) Представленный метод оптимизации процессов больше подходит для внутренних или внешних клиентов? Аргументируйте свою точку зрения.

Вариант № 7

- 1) Характеристика структуры прямых затрат в организациях промышленности (услуг, торговли). Обоснуйте различия между затратами и расходами.
- 2) Методика анализа конкурентов Д. Аакера: сущность, случаи применения на практике. Примеры стратегических активов и стратегических компетенций.
- 3) Практическое задание. На основе актуальных данных (информация может быть получена на сайтах известных компаний либо организаций – баз прохождения практики) необходимо провести мониторинг социальной эффективности в аспекте устойчивого развития организации, при этом проанализировать следующие показатели и сделать вывод о динамике их изменения за трехлетний

период, выполнить анализ усилий организации в области социальной ответственности.

Таблица 12 – Основные показатели в области персонала организации

Показатель	1-й год	2-й год	3-й год
Среднесписочная численность, человек			
Структура персонала по категориям, %			
Рабочие:			
Специалисты и служащие:			
Руководители:			
Текучесть, %			
Среднемесячная заработная плата, руб. /человека			
Фонд заработной платы (в том числе льготные выплаты, входящие в ФЗП), млн. руб.			
Фонд выплат социального характера, млн. руб.			

Вариант № 8

1) Объясните сущность ресурсной модели анализа внешней среды. Какого влияние ресурсного подхода на процесс проведения стратегического анализа.

2) Международные стандарты отчетности об устойчивом развитии. Опишите сферу применения и основные требования.

3) Практическое задание. Ниже приведен алгоритм выявления операционной прибыли на основе выделения переменных и постоянных затрат. Проведите операционный анализ на примере известной вам компании, либо на основании открытой отчетности компании, сделайте выводы.

Таблица 13 – Алгоритм выявления операционной прибыли на основе выделения переменных и постоянных затрат

Статья и корректировка	№ строки	Прошлый период (t-1)	Текущий период (t)
1	2	3	4
Выручка	стр. 1		
Себестоимость реализованной продукции	стр. 2		
Коммерческие расходы	стр. 3		
Управленческие расходы	стр. 4	Для отчетности по МСФО переносится в стр. 16 без корректировок	
Полная себестоимость		стр. 5 = стр. 2 + стр. 3 + стр. 4	
Остатки незавершенного производства	стр. 6	Уровень прошлого года минус позапрошлый год	Уровень отчетного года минус прошлый год
Остатки готовой продукции	стр. 7	Уровень прошлого года минус позапрошлый год	Уровень отчетного года минус прошлый год

1	2	3	4
Шаг 1. Корректировка себестоимости	стр. 8 = стр. 5 – стр. 6 + стр. 7		
Шаг 2. Корректировка выручки	стр. 9 = стр. 1 / стр. 5 × стр. 8		
Шаг 3. Расчет переменных и постоянных расходов			
Переменные расходы	стр. 10 =	стр. 9 _{t-1} × (стр. 8 _t – стр. 8 _{t-1}) / (стр. 9 _t – стр. 9 _{t-1})	стр. 9 _t × (стр. 8 _t – стр. 8 _{t-1}) / (стр. 9 _t – стр. 9 _{t-1})
Постоянные расходы	стр. 11 =	стр. 8 – стр. 10	
Шаг 4. Корректировка переменных расходов на изменение запасов			
Доля переменных расходов	стр. 12 =	стр.10 / стр. 8	
Сумма расходов, относимая на запасы	стр. 13 =	стр. 13 = (стр. 6 + стр. 7) × стр. 12	
Итого переменные расходы			
В произведенной продукции	стр. 14 =	стр. 10	
В реализованной продукции	стр. 15 =	стр. 10 – стр. 13	
Вклад на покрытие	стр. 16 =	стр. 1 – стр. 15	
Итого постоянные расходы	стр. 17 =	стр. 11 – стр. 4 (только для МСФО)	
Операционная прибыль за период	стр. 18 =	стр. 16 – стр. 17	

Вариант № 9

1) Задачи контроллинга, решаемые с использованием средств бизнес-анализа. Определите принципиальные различия и общие инструменты бизнес-анализа, применяемые в стратегическом и оперативном контроллинге.

2) Дайте определение понятия «аудит эффективности бизнес-процессов» и прокомментируйте его. Покажите, в чем заключается взаимосвязь аудита эффективности бизнес-процессов и оценки аудитором допущения непрерывности деятельности организации.

3) Практическое задание. ООО «Торговый Дом Айс-Фили» реализует оптом мороженое. В течение года арендная плата за складские помещения не изменялась, а ассортимент продукции был стабильным. Резких изменений закупочных и оптовых цен на продукцию не отмечалось. По кварталам фиксировалась следующие объемы продаж: 115, 140, 150 и 130 млн. руб. При этом расходы на продажу составили соответственно 100, 105, 130 и 115 млн. руб. Необходимо определить объем продаж в точки безубыточности и запас экономической прочности.

Рекомендации по решению:

- шаг 1. Расчет минимальных и максимальных значений продаж и соответствующих им расходов на продажи.
- шаг 2. Оценка удельных переменных издержек на рубль продаж.
- шаг 3. Определение постоянных затрат и коэффициента маржинального покрытия
- шаг 4. Определение объема продаж в точке безубыточности

- шаг 5. Расчет запаса экономической прочности.

Вариант № 10

1) Проанализируйте, насколько устойчивыми в современных условиях могут являться нормативные параметры бизнес-процессов, аргументируйте, с какой периодичностью и в какой последовательности целесообразно пересматривать целевые значения ключевых индикаторов бизнес-процессов.

2) Определите принципиальные различия между традиционной методикой оценки прибыли от продаж и методом, основанным на разделении расходов в зависимости от масштабов деловой активности бизнеса.

3) Практическое задание: 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 14 – 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

Вариант № 11

1) Цели и задачи разработки информационного обеспечения стратегии устойчивого развития организации для основных групп пользователей; взаимосвязь финансовой отчетности и отчетности об устойчивом развитии организаций; характеристика трех важнейших составляющих стратегии устойчивого развития.

2) Определите области применения методик традиционного операционного анализа в бизнес-анализе; дайте характеристику структуры прямых затрат в организациях промышленности (услуг, торговли).

3) Практическое задание. Компания, имеющая рынок продаж в объеме 100 млн. руб. (в неизменных ценах), 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 в сумме 30 млн. руб. и переменные в расчете на один рубль продаж в сумме 60 коп. Таким образом, операционная прибыль в расчете на год равна 10 млн. руб., а операционная рентабельность продаж – 10%. В объект было инвестировано 250 млн. руб., сумма процентных платежей за обслуживание заемного капитала составила 5 млн. руб.

Задание: определите рентабельность инвестированного в бизнес капитала, коэффициент маржинального покрытия, точку безубыточности и запас финансовой прочности.

Вариант № 12

1) Понятие и сущность факторного анализа как инструмента бизнес-анализа. Примеры практического применения.

2) Виды бизнес-процессов организации. Перечислите и охарактеризуйте существующие стандарты моделирования бизнес-процессов.

3) Практическое задание. 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: определите фактический объем продаж за месяц, прибыль от продаж, маржинальный доход, силу воздействия операционного рычага, безубыточный объем продаж в натуральном выражении.

Вариант № 13

1) Опишите цепочку создания стоимости. Приведите примеры использования цепочки создания стоимости в современных концепциях стратегического управления.

2) В чем заключаются принципиальные различия между традиционной методикой оценки прибыли от продаж и методом, основанным на разделении расходов в зависимости от масштабов деловой активности? Охарактеризуйте сущность каждого метода и покажите различия.

3) Практическое задание. Ниже приведен алгоритм выявления операционной прибыли на основе выделения переменных и постоянных затрат. Проведите операционный анализ на примере известной вам компании, либо на основании открытой отчетности компании, сделайте выводы.

4)

Таблица 15 – Алгоритм выявления операционной прибыли на основе выделения переменных и постоянных затрат

Статья и корректировка	№ строки	Прошлый период (t-1)	Текущий период (t)
Выручка	стр. 1		
Себестоимость реализованной продукции	стр. 2		
Коммерческие расходы	стр. 3		
Управленческие расходы	стр. 4	Для отчетности по МСФО переносится в стр. 16 без корректировок	
Полная себестоимость	стр. 5 = стр. 2 + стр. 3 + стр. 4		
Остатки незавершенного производства	стр. 6	Уровень прошлого года минус позапрошлый год	Уровень отчетного года минус прошлый год
Остатки готовой продукции	стр. 7	Уровень прошлого года минус позапрошлый год	Уровень отчетного года минус прошлый год
Шаг 1. Корректировка себестоимости	стр. 8 = стр. 5 – стр. 6 + стр. 7		
Шаг 2. Корректировка выручки	стр. 9 = стр. 1 / стр. 5 × стр. 8		
Шаг 3. Расчет переменных и постоянных расходов			
Переменные расходы	стр. 10 =	стр. 9 _{t-1} × (стр. 8 _t – стр. 8 _{t-1}) / (стр. 9 _t – стр. 9 _{t-1})	стр. 9 _t × (стр. 8 _t – стр. 8 _{t-1}) / (стр. 9 _t – стр. 9 _{t-1})
Постоянные расходы	стр. 11 =	стр. 8 – стр. 10	
Шаг 4. Корректировка переменных расходов на изменение запасов			
Доля переменных расходов	стр. 12 =	стр.10 / стр. 8	
Сумма расходов, относимая на запасы	стр. 13 =	стр. 13 = (стр. 6 + стр. 7) × стр. 12	
Итого переменные расходы			
В произведенной продукции	стр. 14 =	стр. 10	
В реализованной продукции	стр. 15 =	стр. 10 – стр. 13	
Вклад на покрытие	стр. 16 =	стр. 1 – стр. 15	
Итого постоянные расходы	стр. 17 =	стр. 11 – стр. 4 (только для МСФО)	
Операционная прибыль за период	стр. 18 =	стр. 16 – стр. 17	

Вариант № 14

- 1) Риски и способы их учета в оценке стоимости бизнеса.
- 2) Сущность и основные этапы алгоритма выделения постоянных и переменных затрат при расчете точки безубыточности и запаса прочности.

3) Практическое задание. На основе актуальных данных (информация может быть получена на сайтах известных компаний либо организаций – баз прохождения практики) необходимо провести мониторинг социальной эффективности в аспекте устойчивого развития организации, при этом проанализировать следующие показатели и сделать вывод о динамике их изменения за трехлетний период, выполнить анализ усилий организации в области социальной ответственности.

Таблица 16 – Основные показатели в области персонала организации

Показатель	1-й год	2-й год	3-й год
Среднесписочная численность, человек			
Структура персонала по категориям, %			
Рабочие:			
Специалисты и служащие:			
Руководители:			
Текучесть, %			
Среднемесячная заработная плата, руб. /человека			
Фонд заработной платы (в том числе льготные выплаты, входящие в ФЗП), млн. руб.			
Фонд выплат социального характера, млн. руб.			

Вариант № 15

1) Информационная база для проведения бизнес-анализа, ее структура, состав, источники формирования.

2) Понятие ключевых факторов успеха. Для компании реального сектора экономики разработайте КФУ с учетом фаз ее жизненного цикла.

3) Практическое задание. 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: определите фактический объем продаж за месяц, прибыль от продаж, маржинальный доход, силу воздействия операционного рычага, безубыточный объем продаж в натуральном выражении.

4 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

Дисциплина «Бизнес-анализ» осваивается студентами в течение двух семестров. Промежуточная (заключительная) аттестация по дисциплине проводится в форме зачета, который выставляется по результатам прохождения всех видов текущего контроля успеваемости и в следующем семестре - экзамена.

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

Критерии оценивания контрольной работы приведены ниже в таблице 17.

Таблица 17 – Критерии оценивания контрольной работы

Форма контроля	Критерии	
	«зачтено»	«не зачтено»
Контрольная работа	Показано умение применять полученные теоретические знания, глубокое и творческое овладение основной и дополнительной литературой; материал изложен грамотно, аргументировано и логически стройно; показано умение теоретически обосновывать изложенные положения; практическая часть выполнена в полном объеме; соблюдены требования к оформлению контрольной работы.	Выставляется в случаях, когда не выполнены условия, позволяющие поставить оценку «зачтено»

Экзамен проводится в форме тестирования.

Примерные вопросы для подготовки к тестированию

- 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) Сущность операционного анализа. Цель, задачи и информационная база операционного анализа.

- 10) Основные преимущества эффективного анализа и контроля издержек.
- 11) Показатели, приемы и методы операционного анализа.
- 12) Методика выделения постоянных и переменных затрат на основе анализа финансовой отчетности.
- 13) Использование CVP- анализа для обоснования оперативных управленческих решений в бизнес-анализе.
- 14) Бизнес-процессы: термины и определения (процессное управление; процесс; владелец процесса)
- 15) Бизнес-процессы: термины и определения (выход (продукт); вход бизнес-процесса; ресурс бизнес-процесса).
- 16) Основные группы процессов организации (сквозные процессы; процессы подразделений; операции (функции)).
- 17) Окружение бизнес-процесса.
- 18) Классификация процессов организации по характеру деятельности и создаваемому продукту (основные процессы; вспомогательные процессы; процесс управления организацией).
- 19) Исследование бизнес-процессов организации, описание этапов исследования деятельности организации.
- 20) Функции системы менеджмента процесса (замкнутый цикл управления Деминга–Шухарта PDCA, DMIC).
- 21) Основные, вспомогательные и обеспечивающие бизнес-процессы.
- 22) Система показателей эффективности бизнес-процессов в организации (показатели процесса, продукта и удовлетворенности клиента)
- 23) Методы управления бизнес-процессами (моделирование бизнес-процессов; оптимизация бизнес-процессов).
- 24) Моделирование бизнес-процессов.
- 25) Метод структурного анализа и проектирования (SADT): назначение и особенности.
- 26) Сущность метода оптимизации бизнес-процессов.
- 27) Система показателей для управления процессами. Ресурсы процесса.
- 28) Комплексная регламентация бизнес-процессов организации.

Примерные тестовые задания по дисциплине

1. Согласно ресурсной модели стратегического анализа бизнес-окружения, движущими силами, связанными с информационной средой, являются:
 - а) развитие Интернета и электронной коммерции
 - б) изменения в законодательной и государственной политике
 - в) изменение в издержках и прибыли

г) растущая глобализация отрасли.

2. К процессам верхнего уровня относятся:

а) бизнес-процессы

б) развития, управления

в) основные и вспомогательные

г) производственные и управляющие.

3. При определении стратегических целей компании учитываются интересы следующих сторон:

а) акционеров, инвесторов

б) персонала, держателей облигаций

в) акционеров, работников

г) акционеров.

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

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

6. Выявление долгосрочных тенденций формирования прибыли, денежных потоков, доходности активов и собственного капитала организации, обеспечения ее устойчивости, является целью _____ анализа.

7. В процессе анализа конкурентоспособности организации в качестве показателя стоимости выступает _____

8. Навигацию развития бизнеса во времени и пространстве обеспечивают _____

9. Разница между ценой и переменными расходами на единицу является _____.

10. 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 – _____

5 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 следующих формах:

1) Освоение теоретического учебного материала, в том числе подготовка к практическим занятиям (форма контроля – тестирование, контроль на практических занятиях).

2) Выполнение контрольной работы (форма контроля – защита контрольной работы).

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^о», 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 университет, 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.

Пример страницы СОДЕРЖАНИЕ в контрольной работе

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1 Понятие и сущность факторного анализа как инструмента бизнес-анализа. Примеры практического применения.	4
2 Виды бизнес-процессов организации. Перечислите и охарактеризуйте существующие стандарты моделирования бизнес-процессов.	8
3 Практическое задание	12
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	17
ПРИЛОЖЕНИЕ А <Заголовок >	18

- 1) Примечания:
- 2) Номера страниц проставлены приблизительно.
- 3) Границы таблицы после заполнения убираются.
- 4) Приложений может быть несколько.

Локальный электронный методический материал

Марина Григорьевна Побегайло

БИЗНЕС-АНАЛИЗ

Редактор Э. С. Круглова

Уч.-изд. л. 3,7. Печ. л. 3,3

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