

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «Кубанский государственный  
аграрный университет имени И. Т. Трубилина»

Учетно-финансовый факультет

Кафедра экономического анализа

## **БИЗНЕС-АНАЛИЗ**

### **Методические указания**

по самостоятельной работе для обучающихся по направлению  
подготовки 38.03.01 Экономика

Краснодар

КубГАУ

2021

*Составители:* Н. К. Васильева, Е. В. Сидорчукова

**Бизнес-анализ** : метод. указания по самостоятельной работе / сост. Н. К. Васильева, Е. В. Сидорчукова. – Краснодар : КубГАУ, 2021. – 41 с.

В методических указаниях сформулированы базовые требования в сфере бизнес-анализа для обоснования управленческих решений, а также содержатся тестовые, реферативные, практические задания и контрольные вопросы к экзамену.

Предназначены для обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 Экономика для закрепления теоретических знаний и практических навыков в сфере бизнес-анализа для обоснования управленческих решений.

Рассмотрено и одобрено методической комиссией учетно-финансового факультета Кубанского государственного аграрного университета, протокол № \_\_ от \_\_.\_\_\_\_.2021.

Председатель  
методической комиссии

И.Н. Хромова

© Васильева Н. К., Сидорчукова Е. В.  
составление, 2021  
© ФГБОУ ВО «Кубанский  
государственный аграрный  
университет имени  
И. Т. Трубилина», 2021

## Оглавление

Введение.....	4
1 Цель и задачи дисциплины.....	5
2 Программа дисциплины.....	6
3 Реферативные задания.....	10
3.1 Примерная тематика реферативных работ .....	10
3.2 Методические указания к реферативным заданиям...	11
4 Тестовые задания по дисциплине.....	13
5 Практические задания по дисциплине.....	27
6 Перечень вопросов для изучения дисциплины.....	32
Список рекомендованной литературы.....	39

## Введение

Методические рекомендации по самостоятельной работе выполнены в соответствии с программой дисциплины «БИЗНЕС-АНАЛИЗ» и содержит тестовые задания по темам дисциплины, тематику рефератов и отдельные вопросы по курсу, вынесенных на самостоятельное более углубленное изучение.

Цель методических рекомендаций - закрепить теоретические знания и практические умения студентов в области бизнес-анализа для обоснования управленческих решений.

Задачами методических рекомендаций являются приобретение теоретических знаний, лежащих в основе методологии бизнес-анализа для выработки управленческих решений, формирование навыков аналитического мышления, позволяющих интерпретировать информацию, и на ее основе с учетом критериев социально-экономической эффективности обосновывать оптимальные управленческие решения.

Необходимо отметить, что подготовка рефератов на практических занятиях и студенческих научно-практических конференциях имеет большое значение в накоплении знаний и навыков, необходимых для освоения дисциплины и формировании навыков проведения научного исследования.

По своей структуре методические рекомендации включают в себя положения, имеющие обязательный и рекомендательный характер. Обязательный характер касается, в первую очередь, выполнения тестовых заданий и подготовки реферата по теме научного исследования. Такое положение как контрольные вопросы для самоконтроля носят рекомендательный характер.

## 1 Цель и задачи дисциплины

Цель освоения дисциплины – приобретение у обучающихся комплекса знаний, практических умений и навыков в области бизнес-анализа для обоснования управленческих решений по аспектам деятельности организаций различных форм собственности.

Задачи дисциплины:

– формирование комплекса теоретических знаний, лежащих в основе методологии бизнес-анализа;

– освоение практических навыков в выборе метода, приема, способа сбора и обработки информации для решения поставленных бизнес-задач;

– приобретение практических умений и навыков проведения бизнес-анализа деятельности экономических субъектов с целью формирования возможных бизнес-решений, оценивая их эффективность.

– приобретение практических умений и навыков аналитического мышления, позволяющих интерпретировать информацию, и на ее формировать возможные решения с позиции разработанных для них целевых показателей субъектов бизнеса;

– формирование практических умений и навыков в аналитическом обосновании управленческих бизнес-решений, критически оценивая их последствия с позиции достижения целевых критериев.

## **2 Программа дисциплины**

### ***Тема 1. Бизнес-анализ: новое направление аналитической работы***

Причины возникновения и становления бизнес-анализа. Бизнес как экономическое явление и его связь с теорией стейкхолдеров. Роль и место бизнес-анализа в управлении современной организацией. Бизнес-аналитик: задачи и функции, значение и роль в корпоративном управлении.

### ***Тема 2. Теоретические основы бизнес-анализа***

Предмет, объекты и задачи бизнес-анализа. Концептуальные основы бизнес-анализа. Стейкхолдеры: их классификация и анализ требований. Бизнес-модель коммерческой организации как объект бизнес-анализа. Анализ бизнес-процессов и их моделирование.

### ***Тема 3. Методические основы бизнес-анализа***

Информационное обеспечение бизнес-анализа. Специфические приемы и способы, характерные для бизнес-анализа. Методика оценки бизнес-проблем коммерческих организаций на основе принципов GAP-анализа. Эвристические методы анализа. Вербальный анализ. Матричные методы анализа и методы стратегического анализа

### ***Тема 4. Agile / Scrum/ Kanban – гибкие методические подходы к управлению бизнесом***

Базовые понятия Agile-подхода и принципы гибкого бизнес-анализа. Основные положения и принципы подход Scrum (или «подход структуры»). Основные положения и принципы подход Kanban (или «подход баланса»). Сравнительная характеристика

инструментов Scrum и Kanban подходов к управлению изменениями в бизнесе.

### ***Тема 5. Аналитические инструменты получения исходных данных***

Сущность, назначение, источники данных и применение количественных исследований. Сущность, назначение, источники данных и применение качественных исследований. Сущность, назначение, источники данных и применение фокус-группы. Сущность, назначение, источники данных и применение интервьюирования. Сущность, назначение, источники данных и применение этнографических исследований. Сущность, назначение, источники данных и применение фиксации изображений и трансформации текста в удобную аналитическую форму.

### ***Тема 6. Инструменты «классического» анализа***

Основные инструменты финансовой аналитики (сущность, значение и условия использования): экспериментальное проектирование, А/В-тестирование; визуальная аналитика; корреляционный и регрессионный анализ; анализ временных рядов; факторный анализ; сценарный анализ. Дополнительные инструменты финансовой аналитики (сущность, значение и условия использования): линейное программирование; когортный анализ; метаанализ; анализ изображений, видео- и аудиоматериалов; метод Монте-Карло.

### ***Тема 7. Инструменты финансовой аналитики***

Основные инструменты финансовой аналитики (сущность, значение и условия использования): прогнозная аналитика по продажам; анализ клиентской рентабельности; анализ продуктовой рентабельности; анализ факторов ценности. Дополнительные инструменты финансовой аналитики (сущность, значение и условия

использования): анализ потоков денежных средств; анализ акционерной стоимости. Анализ финансовых аналитических показателей (темпы роста доходности, рентабельности, активов, капитала и др. коэффициенты).

### ***Тема 8. Инструменты рыночной аналитики***

Основные инструменты рыночной аналитики (сущность, значение и условия использования): анализ размера рынка; анализ конкурентов; анализ ценовой политики; анализ рыночных тенденций. Дополнительные инструменты рыночной аналитики (сущность, значение и условия использования): прогнозирование спроса; анализ маркетинговых каналов; анализ неудовлетворенных потребностей и лиц, не являющихся клиентами. Анализ маркетинговых аналитических показателей (темпы роста рынка, коэффициент конверсии, онлайн вовлеченность и т.д.).

### ***Тема 9. Инструменты клиентской аналитики***

Основные инструменты клиентской аналитики (сущность, значение и условия использования): анализ сегментации клиентов; анализ ценности клиента; анализ каналов продаж. Дополнительные инструменты клиентской аналитики (сущность, значение и условия использования): веб-аналитика; анализ степени вовлеченности клиентов; анализ оттока / привлечения клиентов. Анализ клиентских аналитических показателей (лояльности, удовлетворенности, прибыльности, вовлеченности и т.д.).

### ***Тема 10. Инструменты кадровой аналитики***

Основные инструменты кадровой аналитики (сущность, значение и условия использования): анализ профессиональных способностей; анализ приобретения компетенций; анализ результатов работы сотрудников; анализ производственной мощности. Дополнительные инструменты кадровой аналитики



(сущность, значение и условия использования): анализ текучести кадров и каналов найма; анализ корпоративной культуры; анализ лидерства. Анализ кадровых аналитических показателей (доход на одного сотрудника, индекс удовлетворенности, коэффициент текучести, средний стаж, окупаемость инвестиций в обучение и пр.).

### ***Тема 11. Инструменты операционной аналитики***

Основные инструменты операционной аналитики (сущность, значение и условия использования): анализ цепочки поставок; анализ проектов / продуктов / программ; анализ загрузки производственных мощностей; анализ бережливого производства на основе концепции шести сигм. Дополнительные инструменты операционной аналитики (сущность, значение и условия использования): анализ обнаружения случаев мошенничества; анализ воздействия на окружающую среду; анализ ключевых компетенций; анализ корпоративной социальной ответственности. Оценка операционных аналитических показателей (коэффициент использования ресурсов, полнота и своевременность поставок, логистический цикл, отклонения по срокам / стоимости, качественные показатели и пр.).

## **3 Реферативные задания**

### **3.1 Примерная тематика реферативных работ**

1. Бизнес-анализ как новое направление аналитической работы.
2. Источники информационного обеспечения бизнес-анализа.
3. Актуальная бизнес-модель коммерческой организации как объект управления.
4. Бизнес-модель коммерческой организации как объект бизнес-анализа.
5. Роль и место бизнес-анализа в системе управления коммерческой организации.
6. Функции бизнес-аналитика в системе управления коммерческой организации.
7. Содержание и особенности бизнес-анализа как вида управленческой деятельности.
8. Взаимосвязь и взаимозависимость бизнес-модели коммерческой организации и стратегии её развития.
9. Принципиальные различия экономического бизнес-анализа и информационного бизнес-анализа.
10. Особенности методики бизнес-анализа.
11. Инструменты финансовой аналитики, применяемые в бизнес-анализе.
12. Инструменты аналитики рынка, применяемые в бизнес-анализе.
13. Инструменты клиентской аналитики, применяемые в бизнес-анализе.
14. Инструменты кадровой аналитики, применяемые в бизнес-анализе.
15. Инструменты операционной аналитики, применяемые в бизнес-анализе.

### 3. 2 Методические указания к выполнению реферативных заданий

Реферат – это краткое изложение в письменном виде содержания и результатов индивидуальной учебно-исследовательской деятельности, имеет регламентированную структуру, содержание и оформление. Его задачами являются:

- формирование умений самостоятельной работы студентов с источниками литературы, их систематизация;
- развитие навыков логического мышления;
- углубление теоретических знаний по проблеме исследования.

Текст реферата должен содержать аргументированное изложение определенной темы. Реферат должен быть структурирован (по главам, разделам, параграфам) и включать разделы:

- введение,
- основная часть,
- заключение,
- список используемых источников.

В зависимости от тематики реферата к нему могут быть оформлены приложения, содержащие документы, иллюстрации, таблицы, схемы и т. д.

Критериями оценки реферата являются: новизна текста, обоснованность выбора источников литературы, степень раскрытия сущности вопроса, соблюдения требований к оформлению.

Оценка *«отлично»* — выполнены все требования к написанию реферата: обозначена проблема и обоснована её актуальность; сделан анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция; сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём; соблюдены требования к внешнему оформлению.

Оценка *«хорошо»* — основные требования к реферату выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются

неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата; имеются упущения в оформлении.

Оценка *«удовлетворительно»* — имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата; отсутствуют выводы.

Оценка *«неудовлетворительно»* — тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы или реферат не представлен вовсе.

## 4 Тестовые задания по дисциплине

1. Бизнес-процесс – это:

а) логически обоснованный взаимосвязанный набор операций, потребляющий ресурсы производителя с целью создания результата, обладающего определённой ценностью для его потребителя;

б) логически взаимосвязанный набор операций, преобразующий ресурсы производителя с целью создания ценности для потребителя;

в) логически обоснованный, последовательный, взаимосвязанный набор операций, потребляющий и преобразующий ресурсы производителя с целью создания результата, обладающего определённой ценностью для его потребителя

2. Динамика анализируемых явлений и процессов бизнеса исследуется с помощью:

а) относительных показателей;

б) показателей, характеризующих темпы роста;

в) показателей, характеризующих соотношение отдельных элементов однородной совокупности на определенную дату

3. Выявление текущих изменений экономических показателей деятельности бизнес-структуры и экстраполяция выявленных тенденций на будущее является методом:

а) долгосрочного планирования;

б) стратегического планирования;

в) стратегического рыночного управления;

4. Анализ внутренних процессов бизнес-структуры и внешнего её окружения, где именно окружение является предопределяющим критерием альтернатив развития является методом:

а) долгосрочного планирования;

б) стратегического планирования;

в) стратегического рыночного управления;

5. Черты, характеризующие современные условия функционирования бизнес-структур:

а) поступательно-меняющиеся условия производства и высокий уровень конкуренции;

- б) непредсказуемость и нестабильность всеобщих изменений;
- в) интенсивное развитие внешних условий хозяйствования при высокой конкуренции на внутреннем рынке

6. В чем сущность принципа элиминирования влияния факторов на результаты деятельности бизнес-структур:

- а) в количественной оценке влияния отдельных факторов посредством устранения влияния других факторов;
- б) в разложении изменения резульативного показателя по факторам;
- в) в объективной оценке уровня и динамики показателей

7. Корпоративная (портфельная) стратегия – это:

- а) стратегия, описывающая общее направление роста компании и развития её производственно-сбытовой деятельности;
- б) стратегия, разрабатывающая стандарты и регламенты распределения ресурсов и эффективного поведения бизнес-единиц компании;
- в) стратегия, описывающая развитие производственно-сбытовой деятельности компании;

8. Деловая стратегия – это:

- а) стратегия обеспечения долгосрочных конкурентных преимуществ;
- б) стратегия обеспечения долгосрочного роста производственно-сбытовой деятельности компании;
- в) стратегия обеспечения финансовой независимости бизнеса;

9. Функциональная стратегия – это:

- а) это стратегия бизнес-единиц компании в области управления персоналом, маркетинга, финансов, производства и т.д.
- б) стратегия финансовой независимости бизнеса;
- в) стратегия роста компании и развития её производственно-сбытовой деятельности;

10. Неиспользованные возможности производства называют:

- а) ресурсами;
- б) узкими местами;
- в) резервами

11. При проведении бизнес-анализа с позиции системного подхода выделяют, как правило, следующие этапы:

а) целевой, параметрический, модельный, факторный, расчетно-аналитический, оценочный;

б) подготовительный, расчетно-аналитический, заключительный;

в) целеполагание, анализ, выработка вариантов, обоснование вариантов, реализация варианта решения и анализ эффективности управленческого решения

12. Бухгалтерская прибыль предприятия представляет:

а) превышение доходов над расходами без учета стоимости альтернативных издержек, связанных с привлечением капитала;

б) разницу между выручкой от реализации товаров или услуг и себестоимостью реализованной продукции или услуг;

в) все варианты верны

13. Качественные характеристики основных средств в сельскохозяйственных организациях отражают следующие показатели:

а) фондоотдача, фондорентабельность, фондоемкость;

б) фондообеспеченность, фондовооруженность, энергообеспеченность;

в) коэффициенты изношенности, годности и обновления

14. Оценка внутренних возможностей бизнес-структуры осуществляется по следующим направлениям:

а) производства, маркетинга, трудовых ресурсов, качества системы управления, финансового состояния компании;

б) маркетинга, трудовых ресурсов, качества системы управления, финансового состояния компании;

в) производства, трудовых ресурсов, качества системы управления, финансового состояния компании;

15. Сценарный анализ представляет собой:

а) процесс оценки будущего варианта управленческого решения;

б) процесс оценки будущего и выбор вариантов действий для обеспечения успеха в складывающихся условиях хозяйствования;

в) процесс оценки потенциальных возможностей в будущем;

16. Применение сценарного анализа – это:

- а) эффективный инструмент управления знаниями и формирования интеллектуального капитала компании;
- б) эффективный инструмент управления инвестиционными проектами компании;
- в) эффективный инструмент управления стратегией бизнеса;

17. Анализ позволяющий определить несоответствие внутренней среды и внешнего окружения (или о внутренних несоответствиях) – это:

- а) *SWOT*- анализ;
- б) *PEST*- анализ;
- в) *Gap*-анализ;

18. Критерии успешной стратегии субъекта бизнеса:

- а) конкурентное преимущество, соответствие среде окружения и эффективность;
- б) соответствие среде окружения, рентабельность выпускаемой продукции и её конкурентоспособность;
- в) гибкая адекватность, стратегические возможности, уникальность продукции и конкурентоспособность;

19. Показатели реализации стратегии и достижения стратегических целей на уровне бизнес-структуры:

- а) объем продаж, прибыль на вложенный капитал, рентабельность продаж и активов;
- б) объем продаж, уровень затрат, прибыль на вложенный капитал, рентабельность активов;
- в) объем продаж, структура затрат, прибыль на вложенный капитал, рентабельность собственного капитала.

20. С целью определения рыночного потенциала проводят анализ внешней среды, который включает:

- а) анализ макроэкономических и региональных факторов, анализ отраслевых факторов, анализ рыночных факторов;
- б) анализ макроэкономических и региональных факторов, анализ отраслевых факторов, анализ рыночных факторов, анализ деловой активности субъекта бизнеса;



в) анализ макроэкономических и региональных факторов, анализ отраслевых факторов, анализ рыночных факторов, анализ конъюнктуры рынка;

21. К количественным показателям рыночной концентрации (конкуренции) относят:

а) коэффициент рыночной концентрации, коэффициент Герфиндаля-Гиршмана, интенсивность и форма концентрации, темпы роста емкости сегмента рынка;

б) коэффициент рыночной концентрации, коэффициент Герфиндаля-Гиршмана, интенсивность и форма концентрации;

в) коэффициент рыночной концентрации, интенсивность и форма концентрации, темпы роста емкости сегмента рынка.

22. Что относится к анализу структурной динамики основных средств:

а) оценка движения основных средств;

б) оценка размера и структуры вложений капитала в основные средства;

в) оценка характера и размера влияния изменения стоимости основных средств

23. Показатель затраты на 1 руб. товарной продукции является универсальным и показывает:

а) прямую связь между себестоимостью и прибылью;

б) прямую связь между себестоимостью и выручкой;

в) обратную связь между затратами и доходами

24. В бизнес-анализе выделяют следующие типы требований:

а) требования бизнеса, требования заинтересованных сторон, требования решения, требования реализации;

б) требования бизнеса, требования заинтересованных сторон, требования решения, требования анализа;

в) требования бизнеса, требования заинтересованных сторон, функциональные требования, требования реализации

25. Анализ требований стейкхолдеров для целей бизнес-анализа осуществляется по следующим классификационным признакам:

а) по степени зависимости от бизнес-структуры, по месту расположения бизнес-структуры, по степени участия в деятельности бизнес-структуры;

б) по степени зависимости от бизнес-структуры, по месту расположения бизнес-структуры, по степени участия в деятельности других бизнес-структур;

в) по степени зависимости от бизнес-структуры, по степени влияния на бизнес-структуру, по степени участия в деятельности бизнес-структуры

26. Основной целью бизнес-анализа является:

а) совершенствование отдельных бизнес-процессов компании;

б) совершенствование бизнес-единиц компании;

в) формирование актуальной бизнес-модели компании

27. С позиции экономического бизнес-анализа содержание комплексной бизнес-модели любой компании должно включать следующие основные компоненты:

а) целевую клиентуру и мотивацию её привлечения, ценность для внешних клиентов, систему создания этой ценности, финансовую модель бизнеса;

б) целевую клиентуру, ценность для внешних клиентов, систему создания этой ценности, финансовую результативность бизнеса;

в) целевую клиентуру и мотивацию её привлечения, ценность для внешних клиентов и управленческого персонала, систему создания ценности, финансовую результативность бизнеса

28. Понятия экономического бизнес-анализа и информационного бизнес-анализа:

а) тождественны;

б) информационный бизнес-анализ это часть экономического бизнес-анализа, которая определяет этапы принятия управленческих решений;

в) информационный бизнес-анализ служит информационным и программным обеспечением экономического бизнес-анализа для принятия управленческих решений

29. Бизнес-аналитик – это специалист, который:

а) призван обеспечить бизнес-структуре устойчивое развитие, формируя новые или совершенствуя существующие направления деловой активности, бизнес-процессов в соответствии с её стратегическими целями и запросами стейкхолдеров;

б) призван обеспечить бизнес-структуре устойчивое развитие, формируя новые или совершенствуя существующие направления бизнес-процессов в соответствии с её стратегическими целями;

в) призван обеспечить бизнес-структуре устойчивое развитие, формируя новые или совершенствуя существующие направления деловой активности и бизнес-процессов в соответствии с запросами стейкхолдеров

30. Предмет бизнес-анализа - это:

а) бизнес-процессы компании, их причинно-следственные связи и влияние на требования стейкхолдеров компании;

б) экономические явления, происходящие в результате осуществления бизнес-процессов, деятельности бизнес-единиц и компании в целом, а также причинно-следственные связи этих явлений и их соответствие требованиям стейкхолдеров;

в) бизнес-единицы компании, их взаимообуславливающие связи и влияние на требования стейкхолдеров

31. Аналитик бизнес-систем обеспечивает:

а) консультации в области формирования управленческой структуры компании, политики её операционной и финансовой деятельности;

б) консультации в области формирования организационной и управленческой структуры компании, политики её операционной, инвестиционной и финансовой деятельности;

в) консультации в области экономического анализа, управленческого консультирования, моделирования и реинжиниринга бизнес-процессов

32. Объекты бизнес-анализа – это

а) бизнес-процессы, бизнес-единицы, бизнес-модели компаний, показатели их деятельности, требования их стейкхолдеров и внешняя среда;

б) бизнес-процессы и бизнес-единицы компаний, показатели их деятельности, требования их стейкхолдеров;

в) бизнес-модели компаний, показатели их деятельности, требования их стейкхолдеров

33. При выявлении проблем функционирования бизнес-структуры используется сравнение уровней её функционирования или деятельности с контрагентами или лидерами отрасли (лучшими показателями), которое, как правило, проводится с помощью:

- а) корреляционно-регрессионного анализа;
- б) причинно-следственного анализа;
- в) метода построения радарной (лепестковой) диаграммы

34. Источниками внутренней информации для аналитических процедур на предприятиях сельского хозяйства будут являться:

- а) ведомственная статистическая отчетность и базы данных Минсельхоза;
- б) ведомственная статистическая отчетность и данные маркетинговых исследований;
- в) ведомственная статистическая отчетность и бухгалтерская отчетность

35. Для оценки рыночной позиции коммерческой организации и выявления перспектив ее развития проводится:

- а) перспективный анализ
- б) текущий анализ
- в) оперативный анализ
- г) трендовый анализ

36. Одной из основных характеристик качества информационного обеспечения бизнес-анализа является адекватность. Данный критерий характеризуется:

- а) истинным соответствием информации реальному состоянию субъекта бизнеса;
- б) полнотой и избирательностью представленной информации;
- в) оперативностью представления информации

37. Признаки, характеризующие турбулентность бизнес-среды:

- а) увеличение скорости материальных, финансовых и информационных потоков, повышение давления внешней институциональной среды, концентрация управленческих

воздействий и однотипичных явлений бизнес-среды, производственные и финансовые процессы протекают с отклонением от заданных параметров;

б) увеличение скорости материальных, финансовых и информационных потоков, высокая конкуренция, концентрация управленческих воздействий и однотипичных явлений бизнес-среды, производственные и финансовые процессы протекают с отклонением от заданных параметров;

в) увеличение скорости материальных, финансовых и информационных потоков, высокая конкуренция, снижение концентрации управленческих воздействий и однотипичных явлений бизнес-среды, производственные и финансовые процессы протекают с отклонением от заданных параметров

38. Что является неизменным условием для сравнения как элемента методики анализа:

а) изменение изучаемых показателей во времени;

б) изменение структуры сравнительных показателей;

в) обеспечение сопоставимости

39. При аналитическом обосновании изменений выручки от реализации продукции (услуг) бизнес-аналитик должен учитывать:

а) все запросы потребительского рынка и стратегию развития компании;

б) все требования стейкхолдеров компании и внутренние факторы производства продукции;

в) все запросы рынка и внутренние факторы производства продукции

40. Визуальная аналитика – это аналитический инструмент, позволяющий

а) на основе иллюстрационного материала выявить сложившиеся закономерности в массиве данных;

б) установить зависимости между количественными переменными и определить тесноту связи;

в) анализировать различные возможные варианты будущих событий, оценивая их альтернативные возможные исходы.

41. Корреляционный анализ – это аналитический инструмент, позволяющий

а) на основе иллюстрационного материала выявить сложившиеся закономерности в массиве данных;

б) установить зависимости между количественными переменными и определить тесноту связи;

в) анализировать различные возможные варианты будущих событий, оценивая их альтернативные возможные исходы.

42. Сценарный анализ – это аналитический инструмент, позволяющий

а) на основе иллюстрационного материала выявить сложившиеся закономерности в массиве данных;

б) установить зависимости между количественными переменными и определить тесноту связи;

в) анализировать различные возможные варианты будущих событий, оценивая их альтернативные возможные исходы.

43. Регрессионный анализ – это аналитический инструмент, применяемый

а) для исследования зависимостей между переменными;

б) для исследования поведения отдельных групп людей за определенный период времени;

в) для определения причинно-следственных связей определенного явления или объекта

44. Кагортный анализ – это аналитический инструмент, применяемый

а) для исследования зависимостей между переменными;

б) для исследования поведения отдельных групп людей за определенный период времени;

в) для определения причинно-следственных связей определенного явления или объекта

45. Факторный анализ – это аналитический инструмент, применяемый

а) для исследования зависимостей между переменными;

б) для исследования поведения отдельных групп людей за определенный период времени;

в) для определения причинно-следственных связей определенного явления или объекта

46. К инструментам финансовой аналитики относят

а) прогнозную аналитику по продажам, анализ денежных потоков и факторов ценности;

б) анализ размера рынка, прогнозирование спроса, анализ конкурентов;

в) анализ сегментации клиентов, веб-аналитика, анализ каналов продаж

47. К инструментам рыночной аналитики относят

а) прогнозную аналитику по продажам, анализ денежных потоков и факторов ценности;

б) анализ размера рынка, прогнозирование спроса, анализ конкурентов;

в) анализ сегментации клиентов, веб-аналитика, анализ каналов продаж

48. К инструментам клиентской аналитики относят

а) прогнозную аналитику по продажам, анализ денежных потоков и факторов ценности;

б) анализ размера рынка, прогнозирование спроса, анализ конкурентов;

в) анализ сегментации клиентов, веб-аналитика, анализ каналов продаж

49. К инструментам кадровой аналитики относят

а) анализ профессиональных способностей, результатов деятельности сотрудников, приобретения компетенций;

б) анализ цепочек поставок, загрузки производственных мощностей, бережливого производства;

в) анализ сегментации клиентов, веб-аналитика, анализ каналов продаж

50. К инструментам операционной аналитики относят

а) анализ профессиональных способностей, результатов деятельности сотрудников, приобретения компетенций;

- б) анализ цепочек поставок, загрузки производственных мощностей, бережливого производства;
- в) анализ сегментации клиентов, веб-аналитика, анализ каналов продаж

51. Веб-аналитика – это процесс

- а) исследования онлайн-поведения с целью оптимизации использования сайта и роста его участия в продажах;
- б) исследования различных способов продаж с целью выявления наиболее эффективных;
- в) исследования различных групп (сегментов) клиентов на основе географической, демографической и психографической информации с целью формирования индивидуального подхода к сложившимся целевым аудиториям

52. Анализ каналов продаж – это процесс

- а) исследования онлайн-поведения с целью оптимизации использования сайта и роста его участия в продажах;
- б) исследования различных способов продаж с целью выявления наиболее эффективных;
- в) исследования различных групп (сегментов) клиентов на основе географической, демографической и психографической информации с целью формирования индивидуального подхода к сложившимся целевым аудиториям

53. Анализ сегментации клиентов – это процесс

- а) исследования онлайн-поведения с целью оптимизации использования сайта и роста его участия в продажах;
- б) исследования различных способов продаж с целью выявления наиболее эффективных;
- в) исследования различных групп (сегментов) клиентов на основе географической, демографической и психографической информации с целью формирования индивидуального подхода к сложившимся целевым аудиториям

54. Анализ рыночных тенденций – это аналитический инструмент, предполагающий

- а) систематический процесс сравнения собственной эффективности, выражающийся в производительности, качестве и



организации рабочих процессов, с предприятиями являющимися «лучшими»;

б) систематический процесс выявления изменения конъюнктуры рынка с целью обоснования стратегии развития коммерческой организации;

в) процесс сравнения между множественными количественными переменными, что дает графическое представление об уровне проблемной области

55. Бенчмаркинг – это аналитический инструмент, предполагающий

а) систематический процесс сравнения собственной эффективности, выражающийся в производительности, качестве и организации рабочих процессов, с предприятиями являющимися «лучшими»;

б) систематический процесс выявления изменения конъюнктуры рынка с целью обоснования стратегии развития коммерческой организации;

в) процесс сравнения между множественными количественными переменными, что дает графическое представление об уровне проблемной области

56. Радарная диаграмма – это аналитический инструмент, предполагающий

а) систематический процесс сравнения собственной эффективности, выражающийся в производительности, качестве и организации рабочих процессов, с предприятиями являющимися «лучшими»;

б) систематический процесс выявления изменения конъюнктуры рынка с целью обоснования стратегии развития коммерческой организации;

в) процесс сравнения между множественными количественными переменными, что дает графическое представление об уровне проблемной области

57. Анализ клиентской рентабельности является

а) аналитической платформой для осуществления детальной оценки бизнеса вплоть до конкретной сделки, способную сгенерировать очень ценную информацию;

б) инструментом, позволяющим обоснованно управлять дополнительными продажами и прибылью;

в) важным инструментом управления, позволяющим выявить любые разрывы, возникающие между текущими предложениями на рынке и тем, что ожидают клиенты

58. Анализ ценовой политики является

а) аналитической платформой для осуществления детальной оценки бизнеса вплоть до конкретной сделки, способную сгенерировать очень ценную информацию;

б) инструментом, позволяющим обоснованно управлять дополнительными продажами и прибылью;

в) важным инструментом управления, позволяющим выявить любые разрывы, возникающие между текущими предложениями на рынке и тем, что ожидают клиенты

59. Анализ удовлетворенности клиентов является

а) аналитической платформой для осуществления детальной оценки бизнеса вплоть до конкретной сделки, способную сгенерировать очень ценную информацию;

б) инструментом, позволяющим обоснованно управлять дополнительными продажами и прибылью;

в) важным инструментом управления, позволяющим выявить любые разрывы, возникающие между текущими предложениями на рынке и тем, что ожидают клиенты

60. Метод Монте-Карло – это метод

а) математического решения проблем и оценки рисков, с помощью которого определяется приблизительная вероятность наступления определенных событий;

б) статистический метод, позволяющий определять тесноту связи между факторами и результирующим показателем;

в) статистический метод, направленный на выявление и математическое выражение тех изменений и зависимостей, которые имеют место в системе случайных величин.

## 5 Практические задания по дисциплине

**Задание 1.** Производственное предприятие ОАО «Завод электромеханических изделий» - это предприятие с широким ассортиментом продукции электротехнического и электромеханического назначения. Основными потребителями продукции являются региональные, российские и ближнего зарубежья заводы по производству комбайнов, тракторов и грузового автотранспорта.

Структура рынка производителей продукции электротехнического и электромеханического назначения представлена следующим образом: ОАО «Завод электромеханических изделий» - 23%, Ростовский экспериментальный механический завод – 12%, Московский завод электротехнических изделий - 24%, Волгоградский электротехнический завод – 11%, Немецкий завод (Райхэм) – 10%, прочие – 20%.

Показатели деятельности ОАО «Завод электромеханических изделий» представлены в таблице:

Показатель	2XX0г.	2XX1г.
Стоимость товарной продукции, тыс. д.е.	130337	190424
Фактическая себестоимость продукции, тыс. д.е.	118980	121856
Численность сотрудников, чел.	189	210
Прибыль, тыс. д.е.	11357	68568

Аналитиками экономической службы заводы проведен SWOT-анализ слабых и сильных сторон деятельности завода. По результатам проведенного исследования получена следующая сводная матрица достоинств и недостатков:

<i>Сильные стороны</i>	<i>Возможности</i>
Широкий ассортимент изделий	Рост привлекательных покупателей
Высококвалифицированный штат сотрудников	Рост объемов продаж выпускаемых изделий
Высокое качество выпускаемых изделий	Появление новых технологий производства
Возможности роста производства до более полного использования производственных мощностей	Жесткий контроль государства за нелегальными производителями выпускаемых изделий
Уровень применяемых технологий обеспечивает минимизацию затрат	Выход на новые рынки (дальнее зарубежье)
<i>Слабые стороны</i>	<i>Угрозы</i>
Слабая развитость маркетинговой деятельности	Проблемы в поставках качественного сырья и материалов

Наличие достаточно сильных конкурентов	Низкая платежеспособность отдельных постоянных клиентов
Отсутствие рекламы выпускаемых изделий	Утечка информации (шпионаж со стороны конкурентов)
	Высокие темпы инфляции

На основании исходной информации определите цели, которых необходимо достичь исследуемому предприятию с учетом своих преимуществ и недостатков для роста объемов продаж (оформите в виде схемы с аналитическим обоснованием).

*Задание 2.* Постройте карту конкурентов на основе данных статистической обработки, приведенной в таблице. Подготовьте краткие выводы по каждому конкуренту.

Конкурент	Доля рынка, %	Темп роста, %
1	7	10
2	11	22
3	5	12
4	13	15
5	9	8
6	15	4

*Задание 3.* В рамках разработки финансовой стратегии коммерческой организации оцените нижеперечисленные предложения, если в качестве основного критерия совершенствования выбрано состояние кредиторско-дебиторской задолженности и предприятие имеет следующие показатели:

Показатель	Значение, млн. руб.	
Дебиторская задолженность краткосрочная	100	250
Кредиторская задолженность	263	375
Выручка от реализации продукции	1000	1500

Предложения:

1. Увеличение выручки за счет освоения новых регионов сбыта на сумму 200 млн. руб.

2. Уменьшение кредиторской задолженности на 10% за счет снижения закупок сырья и материалов сверх нормативных запасов.

3. Перевод 20% дебиторской задолженности менее года в векселя высокой ликвидности.

*Задание 4.* В конце отчетного года в результате взаимодействия с различными группами заинтересованных сторон предприятия были выявлены их следующие требования, которые должны быть выполнены в следующем году:

- обеспечить рентабельность продаж на уровне 25%;
- довести себестоимость каждой единицы основных выпускаемых изделий до следующих значений: изделие «А» — 110 тыс. руб., изделие «Б» — 260 тыс. руб.;
- довести среднегодовую выработку в расчете на одного работающего до 2400 тыс. руб.;
- обеспечить строгое соблюдение предельно допустимого объема годовых выбросов твердых веществ в атмосферу в размере не более 200 т;
- довести среднемесячную заработную плату работников до 60 тыс. руб.

При этом комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия по итогам отчетного года позволил определить фактически достигнутые уровни параметров бизнеса, к которым относятся выявленные требования:

- рентабельность продаж 18%;
- себестоимость единицы изделия «А» 160 тыс. руб.;
- себестоимость единицы изделия «Б» 240 тыс. руб.;
- среднегодовая выработка одного работающего 2000 тыс. руб.;
- годовые выбросы твердых веществ в атмосферу 600 т;
- среднемесячная заработная плата одного среднесписочного работника 40 тыс. руб.

Требуется:

- сгруппировать требования по их ориентации на рост показателей деятельности или на их снижение;
- рассчитать уровни невыполнения требований, выявить бизнес-проблемы и оценить их масштабы.
- решение оформить в виде таблицы и аналитического заключения.

*Задание 5.* Разработайте и оцените предложения в рамках финансовой стратегии, взяв за основной критерий

совершенствования деятельности предприятия финансовую устойчивость при следующих показателях деятельности предприятия:

Показатель	Значение, млн. руб.	
	Внеоборотные активы	14500
Запасы	4500	6700
Убытки	0	0
Капитал и резервы	15000	18000
Долгосрочные кредиты	3500	3500
Краткосрочные заемные средства	400	1500

*Задание 6.* На основании информации, представленной в таблице, необходимо провести аналитическое исследование:

Период	Фондовооруженность, %	Производительность труда, %	Фондоотдача основных средств, %
Первый год	116,7	104,8	98,1
Второй год	113,3	105,3	104,5
Третий год	104,1	131,1	168,3

Постройте модель оптимального соотношения темпов роста показателей, которая соответствует интенсивному развитию производства по представленным значениям показателей и оцените их соответствие требуемым пропорциям. По результатам исследования сформулируйте обоснованные выводы и управленческие решения.

*Задание 7.* Необходимо обосновать оптимальную структуру товарной продукции организации пищевой промышленности по имеющимся данным об ассортименте и его возможных изменениях, если постоянные затраты за год для первого и второго вариантов составляют 66800 тыс. руб., выручка от реализации для первого варианта – 450600 тыс. руб., для второго варианта – 480800 тыс. руб.

Данные об изменении структуры продукции

Виды продукции	Цена, тыс. руб.	Уд.переменные затраты, тыс. руб.	Структура продаж, %	
			1 вариант	2 вариант
А	4,9	2,76	52,2	13,8
Б	4,91	2,75	24,0	4,3
В	10,44	7,98	13,8	11,3
Г	9,87	5,12	10,0	70,6

**Задание 8.** Необходимо обосновать оптимальную структуру товарной продукции организации пищевой промышленности по имеющимся данным об ассортименте и его возможных изменениях, если постоянные затраты за год для первого и второго вариантов составляют 66800 тыс. руб., выручка от реализации для первого варианта – 450600 тыс. руб., для второго варианта – 480800 тыс. руб.

Данные об изменении структуры продукции

Виды продукции	Цена, тыс. руб.	Уд. переменные затраты, тыс. руб.	Структура продаж, %	
			1 вариант	2 вариант
А	4,9	2,76	52,2	13,8
Б	4,91	2,75	24,0	4,3
В	10,44	7,98	13,8	11,3
Г	9,87	5,12	10,0	70,6

**Задание 9.** На основании представленной информации провести аналитическое исследование:

- определите объем производства, обеспечивающий рентабельность капитала 20%, если известно, что цена реализации единицы продукции составляет 800 руб.; удельные материальные затраты – 500 руб.; стоимость активов – 2000 тыс. руб.; общая сумма амортизационных отчислений – 150 тыс. руб.; общая сумма накладных расходов – 350 тыс. руб.

- определите, какой должна быть цена реализации единицы продукции для обеспечения прежнего размера целевой прибыли, если объем производства возрастет на 20%.

По результатам исследования сформулируйте обоснованные выводы и управленческие решения.

**Задание 10.** На основании представленных данных статистической выборки в таблице постройте карту конкурентов и по каждому сформулируйте краткие выводы.

Конкурент	Доля рынка, %	Темп прироста продаж, %
А	30	35
Б	5	33
В	21	- 12
Г	3	22
Д	16	- 5
Е	9	11

## **6 Перечень вопросов для изучения дисциплины**

### ***Вопросы для проведения экзамена (5 семестр)***

1. Роль бизнес-аналитика в современной коммерческой организации.
2. Бизнес-модель компании как объект бизнес-анализа.
3. Стейкхолдеры компании и их интересы.
4. Бизнес-процессы и задачи их моделирования.
5. Связь бизнес-анализа и инновационной активности предприятия.
6. Сущностные характеристики бизнес-анализа.
7. Концептуальные основы бизнес-анализа.
8. Критерии, предъявляемые к информации для проведения бизнес-анализа.
9. Содержание и особенности бизнес-анализа как вида управленческой деятельности.
10. Классификация методов, применяемых в бизнес-анализе.
11. Эвристические методы бизнес-анализа и их аналитические возможности.
12. Причины возникновения и этапы становления бизнес-анализа.
13. Методика выявления проблем бизнеса с целью обоснования направлений их решения.
14. Сущность понятия «требования» заинтересованных сторон и их классификация.
15. Анализ требований ключевых стейкхолдеров бизнеса.
16. Теория стейкхолдеров как основа бизнес-анализа.
17. Бизнес как общественно-экономическое явление.
18. Анализ требований различных групп заинтересованных лиц.
19. Заинтересованные лица и их классификация.
20. Бизнес-анализ и взаимоотношения коммерческой организации с заинтересованными сторонами.
21. Показатели для анализа бизнес-моделей коммерческих организаций.
22. Содержание комплексной бизнес-модели коммерческой организации и необходимость ее аналитического обоснования.



23. Матрица стейкхолдеров по Менделоу.
24. Профессиональные компетенции бизнес-аналитика.
25. Принципиальные отличия между терминами «интересы», «потребности» и «требования».
26. Охарактеризуйте взаимосвязь бизнес-анализа и информационной бизнес-аналитики.
27. Охарактеризуйте соотношение бизнес-модели коммерческой организации и её стратегии.
28. Охарактеризуйте причины возникновения бизнес-анализа как вида практической профессиональной деятельности.
29. Охарактеризуйте причины возникновения бизнес-анализа как вида научного направления и учебной дисциплины.
30. Охарактеризуйте типичный круг стейкхолдеров современной отечественной коммерческой организации.
31. Методы SMART и MOST: сущность и область применения.
32. Метод HEPTALYSIS: сущность и область применения.
33. Эвристические методы анализа.
34. Охарактеризуйте принципиальные отличия бизнес-анализа от традиционного анализа хозяйственной деятельности.
35. Метод SWOT-анализ: сущность и область применения.
36. Метод PESTLE-анализ: сущность и область применения.
37. Концепция «Шесть сигм»: сущность и область применения.
38. Визуальная аналитика: описание инструмента, его назначение и условия применения.
39. Экспериментальное проектирование (А/В-тестирование): описание инструмента, его назначение и условия применения.
40. Корреляционный анализ: описание инструмента, его назначение и условия применения.
41. Сценарный анализ: описание инструмента, его назначение и условия применения.
42. Регрессионный анализ: описание инструмента, его назначение и условия применения.
43. Кагортный анализ: описание инструмента, его назначение и условия применения.
44. Метаанализ: описание инструмента, его назначение и условия применения.
45. Метод Монте-Карло: описание инструмента, его назначение и условия применения.

46. Охарактеризуйте специфические особенности методических подходов бизнес-анализа.

47. Метод форсайт-анализ: сущность инструмента и область применения.

48. Принцип 80/20: сущность инструмента и область применения.

49. Базовые понятия Agile-подхода и принципы гибкого бизнес-анализа.

50. Scrum – гибкий методический подход к управлению бизнесом (достоинства и недостатки).

51. Kanban – гибкие методические подходы к управлению бизнесом (достоинства и недостатки).

52. Сравнительная характеристика инструментов Scrum и Kanban подходов к управлению изменениями в бизнесе.

53. Сущность, назначение, источники данных и применение количественных исследований.

54. Сущность, назначение, источники данных и применение качественных исследований.

55. Сущность, назначение, источники данных и применение фокус-группы.

56. Сущность, назначение, источники данных и применение интервьюирования.

57. Сущность, назначение, источники данных и применение этнографических исследований.

58. Сущность, назначение, источники данных и применение фиксации изображений и трансформации текста в удобную аналитическую форму.

59. Охарактеризуйте аналитические инструменты получения исходных данных.

60. Матричные методы в бизнес-анализе.

### ***Вопросы для проведения экзамена (6 семестр)***

1. Анализ потоков денежных средств: описание инструмента, его назначение и условия применения.

2. Анализ акционерной стоимости: описание инструмента, его назначение и условия применения.

3. Анализ финансовых аналитических показателей: темпы роста доходности, рентабельности, активов, капитала и др. коэффициенты.

4. Анализ неудовлетворенных потребностей и лиц, не являющихся клиентами: описание инструмента, его назначение и условия применения.

5. Анализ степени вовлеченности клиентов: описание инструмента, его назначение и условия применения.

6. Анализ оттока / привлечения клиентов: описание инструмента, его назначение и условия применения.

7. Анализ текучести кадров и каналов найма: описание инструмента, его назначение и условия применения.

8. Анализ корпоративной культуры: описание инструмента, его назначение и условия применения.

9. Анализ лидерства: описание инструмента, его назначение и условия применения.

10. Охарактеризуйте дополнительные инструменты кадровой аналитики.

11. Анализ корпоративной социальной ответственности: описание инструмента, его назначение и условия применения.

12. Анализ воздействия на окружающую среду: описание инструмента, его назначение и условия применения.

13. Анализ обнаружения случаев мошенничества: описание инструмента, его назначение и условия применения.

14. Анализ текучести кадров: описание инструмента, его назначение и условия применения.

15. Анализ удовлетворенности клиентов: описание инструмента, его назначение и условия применения.

16. Анализ сегментации клиентов: описание инструмента, его назначение и условия применения.

17. Анализ каналов продаж: описание инструмента, его назначение и условия применения.

18. Анализ ценности клиента: описание инструмента, его назначение и условия применения.

19. Веб-аналитика: описание инструмента, его назначение и условия применения.

20. Анализ клиентских показателей: лояльности, удовлетворенности, прибыльности, вовлеченности.

21. Анализ кадровых аналитических показателей: доход на одного сотрудника, индекс удовлетворенности, коэффициент

текучести, средний стаж, окупаемость инвестиций в обучение и прочие.

22. Анализ профессиональных способностей: описание инструмента, его назначение и условия применения.

23. Анализ приобретения компетенций: описание инструмента, его назначение и условия применения.

24. Анализ результатов работы сотрудников и их удовлетворённости: описание инструмента, его назначение и условия применения.

25. Анализ загрузки производственных мощностей: описание инструмента, его назначение и условия применения.

26. Анализ бережливого производства на основе концепции шести сигм: описание инструмента, его назначение и условия применения.

27. Анализ цепочек поставок: описание инструмента, его назначение и условия применения.

28. Анализ операционных аналитических показателей: коэффициент использования ресурсов, полнота и своевременность поставок, логистический цикл, отклонения по срокам / стоимости, качественные показатели и прочие.

29. Анализ проектов / продуктов / программ: описание инструмента, его назначение и условия применения.

30. Анализ ключевых компетенций: описание инструмента, его назначение и условия применения.

31. Перечислить и кратко охарактеризовать инструменты финансовой аналитики: описание, назначение и условия применения.

32. Прогнозная аналитика по продажам: описание инструмента, его назначение и условия применения.

33. Анализ клиентской рентабельности: описание инструмента, его назначение и условия применения.

34. Анализ продуктовой рентабельности: описание инструмента, его назначение и условия применения.

35. Анализ факторов ценности: описание инструмента, его назначение и условия применения.

36. Анализ размера рынка и неудовлетворенных потребностей: описание инструмента, его назначение и условия применения.

37. Анализ рыночных тенденций: описание инструмента, его назначение и условия применения.

38. Анализ конкурентов: описание инструмента, его назначение и условия применения.

39. Анализ каналов найма новых сотрудников: описание инструмента, его назначение и условия применения.

40. Анализ ценовой политики: описание инструмента, его назначение и условия применения.

41. Анализ маркетинговых показателей (каналы сбыта, темпы роста рынка, коэффициент конверсии, онлайн вовлеченность и т.д.): описание инструмента, его назначение и условия применения.

42. Перечислить и кратко охарактеризовать инструменты рыночной аналитики: описание, назначение и условия применения.

43. Перечислить и кратко охарактеризовать инструменты клиентской аналитики: описание, назначение и условия применения.

44. Перечислить и кратко охарактеризовать инструменты кадровой аналитики: описание, назначение и условия применения.

45. Перечислить и кратко охарактеризовать инструменты операционной аналитики: описание, назначение и условия применения.

46. Применение *CVP* – анализа для обоснования оперативных управленческих решений в бизнес-анализе.

47. Многомерное шкалирование: описание инструмента, его назначение и условия применения.

48. Бенчмаркинг: описание инструмента, его назначение и условия применения.

49. Анализ проблем по принципам Б. Минто: описание инструмента, его назначение и условия применения.

50. Методы проведения обзоров, применяемые при прогнозировании спроса.

51. Статистические методы прогнозирования спроса.

52. Экономия, достигаемая благодаря крупным масштабам: описание инструмента, его назначение и условия применения.

53. Охарактеризуйте основные инструменты финансовой аналитики.

54. Охарактеризуйте основные инструменты рыночной аналитики.

55. Охарактеризуйте основные инструменты клиентской аналитики.

56. Охарактеризуйте основные инструменты кадровой аналитики.

57. Охарактеризуйте дополнительные инструменты финансовой аналитики.

58. Охарактеризуйте дополнительные инструменты рыночной аналитики.

59. Охарактеризуйте дополнительные инструменты клиентской аналитики.

60. Охарактеризуйте дополнительные инструменты операционной аналитики.

## Список рекомендуемой литературы

1. Варзунов, А. В. Анализ и управление бизнес-процессами : учебное пособие / А. В. Варзунов, Е. К. Торосян, Л. П. Сажнева. — Санкт-Петербург : Университет ИТМО, 2016. — 114 с. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/65772.html>

2. Гоулман, Д. Управление бизнесом / Гоулман Д., Друкер П., Дэвенпорт Т. - Москва : Альпина Пабли., 2016. - 290 с. (Harvard Business Review 10 лучших статей) ISBN 978-5-9614-5860-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/701800>

3. Маслевич, Т. П. Управление бизнес-процессами: от теории к практике : учебное пособие / Т.П. Маслевич. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 206 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1037144. - ISBN 978-5-16-015484-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1037144>

3. Мхитарян, С. В. Бизнес-аналитика в менеджменте : практикум / С. В. Мхитарян. — Москва : Евразийский открытый институт, 2011. — 72 с. — ISBN 978-5-374-00464-9. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/10622.html>

4. Журавлева, Т. Ю. Практикум по дисциплине «Бизнес-анализ с помощью Microsoft Excel» : автоматизированный практикум / Т. Ю. Журавлева. — Саратов : Вузовское образование, 2014. — 44 с. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/20693.html>

5. Бизнес-модели в управлении устойчивым развитием предприятий : учебник / А. Д. Бобрышев, В. М. Тумин, К. М. Тарабрин [и др.] ; под общ. ред. А. Д. Бобрышева, В. М. Тумина. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 289 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-014167-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1167967>

6. Ильдеменов, С. В. Операционный менеджмент : учебник / С.В. Ильдеменов, А.С. Ильдеменов, С.В. Лобов. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 337 с. — (Учебники для программы MBA). - ISBN 978-5-16-009611-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1226518>

7. Кен, Швабер Скрам: гибкое управление продуктом и бизнесом / Швабер Кен ; перевод Д. Блинов. — Москва : Альпина Паблишер, 2020. — 240 с. — ISBN 978-5-9614-2546-8. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/96868.html>

8. Управление эффективностью бизнеса. Концепция Business Performance Management /Е.Ю. Духонин, Д.В. Исаев, Е.Л. Мостовой и др.; Под ред. Г.В. Генса. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.-269 с. — Режим доступа: <http://pqm-online.com/assets/files/lib/books/dukhonin.pdf>

9. Экономический анализ: Учебник / Под ред. Позднякова В.Я. - М.:ИНФРА-М Издательский Дом, 2019. - 491 с.: - (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-004474-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1007042>

10. Савицкая, Г. В. Экономический анализ : учебник / Г.В. Савицкая. — 15-е изд., испр. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 587 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/textbook\_5cde566886f147.06974725. - ISBN 978-5-16-014849-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1710064>

11. Панков, В. В. Экономический анализ : учебное пособие / В. В. Панков, Н. А. Казакова. - Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2020. - 624 с. - ISBN 978-5-9776-0189-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/554399>

12. Герасимова, Е. Б. Экономический анализ: Задания, ситуации, руководство по решению / Е.Б. Герасимова, Е.А. Игнатова. - Москва : Форум, 2010. - 176 с. (Высшее образование). ISBN 978-5-91134-433-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/196447>

13. Климова, Н. В. Экономический анализ (с традиционными и интерактивными формами обучения) : учебное пособие / Н. В. Климова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2020. — 296 с. - ISBN 978-5-9558-0479-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1068837>

14. Прыкина, Л. В. Экономический анализ предприятия : учебник для бакалавров / Л. В. Прыкина. - 2-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. - 252 с. - ISBN 978-5-394-03590-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1091470>



# **БИЗНЕС-АНАЛИЗ**

*Методические указания*

Составители: **Васильева** Надежда Константиновна  
**Сидорчукова** Елена Вячеславовна

Усл. печ. л. – \_\_\_\_\_.