

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Ворошилова Ольга Леонидовна

Должность: Ректор

Дата подписания: 21.01.2022 13:59:59

Уникальный программный ключ:

4cf44b5e98f1c61f6308024618ad72153c8a582b453ec495cc805a1a2d739deb

Администрация Курской области

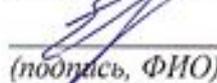
Государственное образовательное автономное учреждение высшего  
образования Курской области

«Курская академия государственной и муниципальной службы»

Кафедра экономической теории, регионалистики и правового регулирования  
экономики

УТВЕРЖДАЮ:

Проректор по  
учебно-методическому  
обеспечению

 Никитина Е.А.  
(подпись, ФИО)

« 31 » 08 2021 г.

## БИЗНЕС-АНАЛИТИКА

Методические рекомендации для самостоятельной работы, в том числе для  
подготовки к практическим занятиям, студентов  
направления подготовки 38.04.01 Экономика  
очной, очно-заочной и заочной форм обучения

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Методические рекомендации разработаны с целью оказания помощи студентам направления подготовки 38.04.01 Экономика, всех форм обучения при подготовке к практическим занятиям и самостоятельной работе по дисциплине «Бизнес-аналитика».

Методические рекомендации разработаны в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования направления подготовки 38.04.01 Экономика, утверждённым приказом Министерства образования и науки Российской Федерации №939 от 11 августа 2020 года.

Предлагаемые методические рекомендации содержат перечень теоретических тем и задания для самопроверки, которые необходимо выполнить при самостоятельной подготовке к каждому занятию.

В конце методических рекомендаций приводится список литературы, в котором можно найти ответы на поставленные вопросы теории дисциплины.

## МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Основными видами аудиторной работы студента при изучении дисциплины являются лекции и практические занятия. Студент не имеет права пропускать занятия без уважительных причин.

На лекциях излагаются и разъясняются основные понятия темы, связанные с ней теоретические и практические проблемы, даются рекомендации для самостоятельной работы. В ходе лекции студент должен внимательно слушать и конспектировать материал.

Изучение наиболее важных тем или разделов дисциплины завершают практические занятия, которые обеспечивают контроль подготовленности студента; закрепление учебного материала; приобретение опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссии, в том числе аргументации и защиты выдвигаемых положений и тезисов.

Практическому занятию предшествует самостоятельная работа студента, связанная с освоением материала, полученного на лекциях, и материалов, изложенных в учебниках и учебных пособиях, а также литературе, рекомендованной преподавателем.

По согласованию с преподавателем или по его заданию студенты готовят рефераты по отдельным темам дисциплины, выступают на занятиях с докладами. Основу докладов составляет, как правило, содержание подготовленных студентами рефератов.

Качество учебной работы студентов преподаватель оценивает по результатам тестирования, собеседования, решению ситуационных задач и кейсов, а также по результатам докладов.

Преподаватель уже на первых занятиях объясняет студентам, какие формы обучения следует использовать при самостоятельном изучении дисциплины: конспектирование учебной литературы и лекции, составление словарей понятий и терминов и т. п.

В процессе обучения преподаватели используют активные формы работы со студентами: чтение лекций, привлечение студентов к творческому процессу на лекциях, отработку студентами пропущенных лекций, участие в групповых и индивидуальных консультациях (собеседовании). Эти формы способствуют выработке у студентов умения работать с учебником и литературой. Изучение литературы составляет значительную часть самостоятельной работы студента. Это большой труд, требующий усилий и желаний студента. В самом начале работы над книгой важно определить цель и направление этой работы. Прочитанное следует закрепить в памяти. Одним из приемов закрепления освоенного материала является конспектирование, без которого немислима серьезная работа над литературой. Систематическое конспектирование помогает научиться правильно, кратко и четко излагать своими словами прочитанный материал.

Самостоятельную работу следует начинать с первых занятий. От занятия к занятию нужно регулярно прочитывать конспект лекций, знакомиться с соответствующими разделами учебника, читать и конспектировать литературу по каждой теме дисциплины. Самостоятельная работа дает студентам возможность равномерно распределить нагрузку, способствует более глубокому и качественному освоению учебного материала. В случае необходимости студенты обращаются за консультацией к преподавателю по вопросам дисциплины с целью освоения и закрепления компетенций.

Основная цель самостоятельной работы студента при изучении дисциплины – закрепить теоретические знания, полученные в процессе лекционных занятий, а также сформировать практические навыки самостоятельного анализа особенностей дисциплины.

## ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

### Тема 1. Сущность бизнес-анализа

#### Тестовое задание

1. Бизнес-анализ – это:
  - а) способ выбора наиболее выгодных направлений бизнеса;
  - б) система информационно-аналитической поддержки управления бизнесом;
  - в) методология определения проблем, стоящих перед бизнесом, и обоснования их решений.
2. Теоретической основой бизнес-анализа является:
  - а) позитивная концепция бизнеса;
  - б) прагматическая концепция бизнеса;
  - в) критическая концепция бизнеса.
3. Стейкхолдеры компании – это:
  - а) организаторы общего бизнеса;
  - б) акционеры этой компании;
  - в) любые заинтересованные лица, которые могут влиять на компанию и от которых эта компания зависит.
4. Степень влияния стейкхолдера на компанию зависит от:
  - а) организационно-правового статуса стейкхолдера;
  - б) степени интереса и уровня власти стейкхолдера;
  - в) финансовых возможностей стейкхолдера.
5. Бизнес-процесс – это:
  - а) совокупность взаимосвязанных мероприятий или задач, направленных на создание определенного продукта или услуги для потребителей;
  - б) хозяйственный процесс, завершающийся получением финансового результата;
  - в) производственный или коммерческий процесс, являющийся объектом самостоятельного управления.
6. Бизнес-модель компании – это:
  - а) модель, описывающая денежные потоки компании;
  - б) модель, характеризующая взаимоотношения предпринимателя с работниками, деловыми партнерами и покупателями;
  - в) модель, описывающая то, как компания зарабатывает деньги, создавая ценность для внешних клиентов и обеспечивая стратегический контроль над цепочками создания стоимости.
7. Основные компоненты бизнес-модели компании:
  - а) производственные мощности и ресурсы, структура управления, ассортимент продукции, система сбыта;
  - б) капитал, активы и обязательства, система распределения прибыли;

в) целевая клиентура компании и мотивация ее привлечения, предлагаемые ценности для внешних клиентов и система их создания, финансовая модель бизнеса.

8. Бизнес-анализ ориентирован на:

а) обеспечение устойчивого развития компании при помощи управления ее изменениями;

б) информационную поддержку системы управления операционной деятельностью компании;

в) обеспечение интересов собственников и инвестиционной привлекательности компании.

9. Выявление проблем бизнеса основано на:

а) оценке провалов и неудач в коммерческой деятельности компании;

б) оценке отставания показателей компании от показателей деятельности ее конкурентов;

в) оценке разрывов между требованиями ключевых стейкхолдеров и фактическими значениями соответствующих показателей деятельности компании.

10. Обеспечение условий устойчивого развития экономического субъекта предполагает:

а) наличие достаточных финансовых ресурсов и финансовую устойчивость экономического субъекта;

б) сбалансированное выполнение экономических, социальных и экологических требований ключевых стейкхолдеров;

в) высокий уровень конкурентоспособности выпускаемой продукции.

### **Ситуационные задания**

Задание 1. Местная фирма производит шины для автомобилей. Выход иностранной компании на рынок, на котором ранее доминировали местные фирмы, изменяет условия конкуренции. Иностранная фирма обладает определенным опытом и ресурсами, привносит новые элементы в конкурентную борьбу.

Выход на рынок крупной фирмы может изменить не только расстановку сил конкурирующих компаний, но и сам характер конкуренции.

Что делать фирме в этой ситуации?

Задание 2. Сформулируйте цели, которые предприятие должно иметь обязательно. Выделите соответствующие функциональные виды деятельности. Установите взаимосвязь между целями и функциональными видами деятельности.

### **Компетентностно-ориентированные задания**

Задание 1. Что представляют собой актив и пассив баланса предприятия? Дать краткое определение.

Задание 2. Новой фирме необходимо составить бизнес-план, чтобы получить под него инвестиции и начать свою деятельность. Многие компании воспринимают его как руководство к действию, а не как догму.

Значит ли это, что для добившихся успеха компаний, составление бизнес-плана является не обязательным.

### **Кейс-задания**

**Заказчик:** Региональная фирма, действующая в области продажи стройматериалов.

**Задача:** Региональная фирма открыла отделение в Москве, спустя 2,5 года деятельности отделение все еще не приносило прибыли, невзирая на попытки, которые предпринимали управление и работники отделения. Как результат сформировалась сложная ситуация, в которой управление фирмы предполагало предпосылки неудачи в безынициативности работников отделения, а управляющий филиала ссылался на недостаток помощи со стороны главного офиса и незначительные бюджетные средства.

**Требование:** От начальника отделения совместно с руководством фирмы была поставлена задача увеличения размера продаж в столичном отделении фирмы.

**Диагностирование:** Была выполнена диагностика для раскрытия оснований для отсутствия динамики. В ходе диагностирования были исследованы субъективные причины, обнаружены полезные результаты в части компетенции персонала, мотивации, постановки целей и задач. Помимо прочего, изучались конкретные причины: положение на столичном рынке, соразмерность бизнес-системы и процессов.

**Обзор по итогам диагностирования:**

Из области личного были обнаружены такие трудности: разное представление методов получения целей у начальства главного офиса и отделения, совокупность жалоб и недомолвок, трудности в общении вследствие нечастых личных встреч руководства.

В области беспристрастного, невзирая на ухудшающий момент в виде большой конкурентной борьбы, основательных преград к осуществлению стратегии увеличения, обнаружено не было. Раскрыты позитивные результаты касательно востребованности продукции, продвижения и емкости рынка. Ключевые трудности были выявлены в сфере позиционирования и продвижения, и раскрыт ряд недосмотров в области организации бизнес-процессов.

Обнаружена необходимость в обучении работников отделения.

Необходимо предложить варианты решения сложившейся ситуации.

### **Контрольные вопросы**

1. Основные термины, используемые в сфере бизнес-анализа.
2. Области знаний в бизнес-анализе.
3. Уровни профессиональной сертификации бизнес-аналитиков.

### **Темы рефератов**

1. СВАР (Certified Business Analysis Professional).
2. ССВА (Certification of Competency in Business Analysis).
3. ЕСВА (Entry Certificate of Business Analysis).

## Тема 2. Методы бизнес-анализа

### Тестовое задание

1. Что не относится к этапам системного анализа:

- а) анализ проблемы;
- б) анализ структуры системы;
- в) декомпозиция цели и выявление потребности в ресурсах и процессах;
- г) обследование собственным и силами.

2. Целью структурного анализа является:

- а) структурный элемент, выполняющий одну из элементарных функций, связанных с моделируемым предметом, процессом или явлением;
- б) превращение общих, расплывчатых знаний об исходной предметной области в точные модели, описывающие различные подсистемы исследуемой организации;
- в) совокупность символов определенной нотации (системы условных обозначений), адекватно описывающая некоторые свойства моделируемых объектов и отношения между ними.

3. Основным понятием структурного анализа является:

- а) совокупность символов определенной нотации (системы условных обозначений), адекватно описывающая некоторые свойства моделируемых объектов и отношения между ними;
- б) структурный элемент, выполняющий одну из элементарных функций, связанных с моделируемым предметом, процессом или явлением;
- в) превращение общих, расплывчатых знаний об исходной предметной области в точные модели, описывающие различные подсистемы исследуемой организации.

4. Модель – это ...

- а) совокупность символов определенной нотации (системы условных обозначений), адекватно описывающая некоторые свойства моделируемых объектов и отношения между ними;
- б) структурный элемент, выполняющий одну из элементарных функций, связанных с моделируемым предметом, процессом или явлением;
- в) превращение общих, расплывчатых знаний об исходной предметной области в точные модели, описывающие различные подсистемы исследуемой организации.

5. Объектами стратегического анализа являются:

- а) процессы, которые в ней осуществляются, им неподвластны (например, темпы роста ВВП, загрязнение окружающей среды, ставки рефинансирования и пр.);
- б) анализ факторов внешней и внутренней среды;

в) элементы внешней и внутренней среды предприятия, которая представляет собой совокупность активных субъектов и факторов, способных оказывать влияние на эффективность бизнеса.

6. Сколько подходов используются при выборе критериев сегментации?

- а) 1;
- б) 2;
- в) 4;
- г) 6.

7. Хозяйственная отрасль – это ...

а) совокупность предприятий, конкурирующих на одном потребительском рынке с аналогичными товарами или услугами;

б) определение привлекательности отрасли и ее отдельных товарных рынков.

8. Конкурентный бенчмаркинг – это ...

а) бенчмаркетинг, который сравнивает определенную функцию двух или более организаций в том же секторе;

б) измерение характеристики предприятия и ее сопоставление с характеристикой конкурентов; исследования специфических продуктов, возможностей процесса или административных методов предприятий-конкурентов;

в) расширение стратегического бенчмаркинга, которое включает также ассоциативный бенчмаркинг.

9. Общий бенчмаркинг – это ...

а) деятельность по изменению определенных показателей и функциональности для их сопоставления с предприятиями, характеристика которых является совершенной в аналогичных процессах;

б) расширение стратегического бенчмаркинга, которое включает также ассоциативный бенчмаркинг;

в) бенчмаркинг процесса, который сравнивает определенную функцию двух или более организаций независимо от сектора.

10. Ассоциативный бенчмаркинг – это ...

а) расширение стратегического бенчмаркинга, которое включает также ассоциативный бенчмаркинг;

б) бенчмаркинг, проводимый организациями, состоящими в узком бенчмаркинговом альянсе;

в) измерение характеристики предприятия и ее сопоставление с характеристикой конкурентов; исследования специфических продуктов, возможностей процесса или административных методов предприятий-конкурентов.

### **Ситуационные задания**

Задание 1. Охарактеризуйте метод «Управление качеством процессов» (Process Quality Management – PQM), используемый для определения важных

бизнес-процессов, наиболее нуждающихся в реинжиниринге.

Задание 2. Разделить затраты на постоянную и переменную части:

- а) заработная плата рабочих;
- б) командировочные расходы;
- в) заработная плата административно-управленческого персонала;
- г) сырье;
- д) амортизация;
- е) материалы;
- ж) плата за электроэнергию и воду в производственных помещениях;
- з) плата за электроэнергию и воду в административных зданиях.

### Компетентностно-ориентированные задания

Задание 1. Баланс предприятия считается абсолютно ликвидным, если выполняются следующие условия:

- а)  $A1 \geq П1$ ;
- б)  $A2 \leq П2$ ;
- в)  $A3 \geq П3$ ;
- г)  $A4 \leq П4$ ;
- д)  $A1 \leq П1$ ;
- е)  $A2 \geq П2$ ;
- ж)  $A3 \leq П3$ ;
- з)  $A4 \geq П4$ .

Задание 2. Переменные затраты строительного предприятия составляют 6 рублей за единицу, объем продаж – 75 000 единиц в год, постоянные затраты – 200 000 рублей, существующая цена продукции – 15 рублей за единицу.

Построить график безубыточности. Проверить полученную точку безубыточности аналитически. Рассчитать запас финансовой прочности строительного предприятия.

### Кейс-задания

На основании данных, представленных в таблице, провести факторный анализ себестоимости, используя следующую факторную модель:

$$C_i = F_i \cdot Q_i + v_i,$$

где,  $C_i$  – себестоимость единицы  $i$ -го вида продукции;

$F_i$  – постоянные расходы по  $i$ -ому виду продукции;

$Q_i$  – объем производства по  $i$ -ому виду продукции;

$v_i$  – переменные расходы единицы  $i$ -го вида продукции.

### Исходные данные для факторного анализа

Показатели	План	Факт	Отклонение, (+, -)
Объем производства, шт.	16 000,00	15 478,00	
Постоянные	255 000,00	269 600,00	

расходы, руб.			
Переменные затраты, руб.	718 400,00	845 098,80	
Сумма переменных затрат на ед. продукции, руб./шт.			
Себестоимость ед. продукции, руб.			

### **Контрольные вопросы**

1. Характеристика возможных вариантов организации комплексного обследования и диагностики предприятия.
2. Методы и организация сбора данных о бизнес-процессах предприятия.
3. Описание этапов обследования предприятия.

### **Темы рефератов**

1. Критерии приемки и оценки.
2. Управление бэклогом.
3. Сбалансированная система показателей.

### Тема 3. Инструментальные средства бизнес-аналитика

#### Ситуационные задания

Задание 1. Переменные затраты строительного предприятия составляют 8 рублей за единицу, объем продаж – 70 000 единиц в год, постоянные затраты – 250 000 рублей, существующая цена продукции – 15 рублей за единицу.

Построить график безубыточности. Проверить полученную точку безубыточности аналитически. Рассчитать запас финансовой прочности строительного предприятия.

Задание 2. Учитывая данные таблицы, оцените конкурентоспособность пластиковых окон интегральным методом.

Оценки критериев конкурентоспособности пластиковых окон

Критерии	ВЕКО	КВЕ	Geolan	Aluplast
1. Теплоизоляция	4,5	3,5	3	4,5
2. Звукоизоляция	3	3	3	3
3. Влагонепроницаемость	4,5	4,2	3,6	4,6
4. Экологичность	4	4	4	4
5. Комфортность	5	5	5	5
6. Дизайн	3	3	3	3
7. Имидж фирмы	4	4	4	4
8. Сервис	3	3	3	3
9. Прочность	2	2	2	2
10. Цена, руб. м <sup>2</sup>	12 000	11 500	9 500	16 000

#### Компетентностно-ориентированные задания

Задание 1. Переменные затраты строительного предприятия составляют 10 рублей за единицу, объем продаж – 85 000 единиц в год, постоянные затраты – 150 000 рублей, существующая цена продукции – 14 рублей за единицу.

Построить график безубыточности. Проверить полученную точку безубыточности аналитически. Рассчитать запас финансовой прочности строительного предприятия.

Задание 2. Переменные затраты строительного предприятия составляют 10 рублей за единицу, объем продаж – 50 000 единиц в год, постоянные затраты – 150 000 рублей, существующая цена продукции – 13 рублей за единицу. Построить график безубыточности. Проверить полученную точку безубыточности аналитически. Рассчитать запас финансовой прочности строительного предприятия.

#### Кейс-задания

На основании данных, представленных в таблицах, определить влияние факторов на изменение себестоимости при производстве

сельскохозяйственной продукции. Какой способ факторного анализа использовался?

Влияние факторов на отклонение фактической себестоимости растениеводческой продукции от плановой в отчетном году

Культуры	Затраты на 1 га, руб.		Урожайность, ц		Себестоимость 1 ц, руб.			Отклонения себестоимости 1 ц (+,-) руб.		
	план	факт	план	факт	план	усл.	факт	общее	в т.ч. за счет изменения	
									затрат на 1 га	урожайности
	1	2	3	4	5	6=1:4	7	8=7-5	9=7-6	10=6-5
Зерновые и зернобобовые - всего	6411	5422	27,2	20,8						
Озимые зерновые	6475	5805	27	23,6						
Яровые зерновые	6406	7172	27,1	22						
Картофель	99680	97960	160	168						
Корнеплоды	3560	5300	120	108						

Влияние отдельных факторов на себестоимость животноводческой продукции

Продукция	Затраты на 1 гол., руб.		Продуктивность, ц		Себестоимость 1 ц, руб.			Отклонения (+,-)		
	план	факт	план	факт	план	факт	усл.	Все го	в т.ч.	
									продуктивности	затрат
1	2	3	4	5	6=2/4	7=3/5	8=2/5	9	10=8-6	11=7-8
Молоко	62972	86989	34,6	38,2						
Мясо КРС	56000	52500	2,8	2,5						
Мясо свиней	31200	21780	2,6	1,8						

На основании проведенных расчетов сформулировать выводы.

### Контрольные вопросы

1. Классификация инструментальных средств.
2. Выбор инструментальных средств.
3. Характеристика инструментальных средств.

### Темы рефератов

1. ARIS – инструмент бизнес-моделирования.
2. Bizagi –BPM-решение.
3. Business Studio –российская система бизнес-моделирования

## Тема 4. Организация обследования предприятия

### Ситуационные задания

Задание 1. В ходе проверки акционерного общества было установлено, что в 3 квартале отчетного года в связи с частичным изменением ассортимента производимой продукции была произведена реконструкция производственного оборудования в соответствии с принятым руководством общества решением. Расходы на осуществление реконструкции были отнесены на расходы по обычным видам деятельности. Во всех остальных существенных аспектах бухгалтерская финансовая отчетность достоверно отражает финансовое положение акционерного общества и результаты его деятельности

Необходимо:

- 1) сформулировать ошибку и указать нормативные документы, на основании которых был сделан вывод о допущенной ошибке;
- 2) указать влияние ошибки на формы и статьи бухгалтерской финансовой отчетности;
- 3) определить налоговые последствия допущенной ошибки.

Задание 2. В ходе проведения проверки было установлено, что в конце отчетного года на складе готовой продукции организации проводилась инвентаризация и были выявлены факты хищений на большие суммы. По решению руководства организации, выявленные потери сверх норм естественной убыли были списаны как внереализационные расходы, а потери в пределах норм естественной убыли – на заведующего складом. Во всех остальных существенных аспектах бухгалтерская финансовая отчетность достоверно отражает финансовое положение акционерного общества и результаты его деятельности.

Необходимо дать оценку действий руководства.

### Компетентностно-ориентированные задания

Задание 1. При проверке правильности отражения основных средств в бухгалтерской финансовой отчетности за минувший отчетный год было выявлено занижение остаточной стоимости основных средств на 100 тыс. руб. Удельный вес раздела 2 «Внеоборотные активы» по отношению к валюте баланса составляет 30%. Установленный аудитором уровень существенности для валюты баланса 1 млн. руб.

Необходимо:

- 1) оценить существенность ошибки;
- 2) указать возможные причины, приведшие к занижению величины проверяемого показателя;
- 3) указать влияние ошибки на формы и статьи бухгалтерской финансовой отчетности;
- 4) определить налоговые последствия допущенной ошибки.

Задание 2. При проверке выявлено завышение фактической

себестоимости материалов в балансе на сумму 500 тыс. руб. Общая сумма обнаруженных ошибок в связи с завышением других статей актива баланса 2 980 тыс. руб. Валюта отчетного баланса 26 790 тыс. руб. Установленный уровень существенности для валюты баланса 5%.

Необходимо:

- 1) оценить существенность ошибки;
- 2) указать возможные причины, приведшие к занижению величины проверяемого показателя;
- 3) указать влияние ошибки на формы и статьи бухгалтерской финансовой отчетности;
- 4) определить налоговые последствия допущенной ошибки.

### **Кейс-задания**

Весной 1985 г. служащие отдела гарантийных писем Первого национального банка Чикаго заполнили анкеты, выясняющие степень их удовлетворенности работой. Результаты анкеты показали, что до 80% служащих были не удовлетворены своей работой. У руководства также вызывала озабоченность низкая производительность их отдела. Часто поступали жалобы от клиентов задержки писем и ошибки в работе служащих.

С помощью специалиста по организационному развитию служащие выяснили, что причиной их неудовлетворенности является однообразная работа с бумагами, напоминающая работу на конвейере. К примеру, в подготовке гарантийного письма задействованы по крайней мере 10 человек, и каждый из них вносит в эту подготовку свою долю, зачастую не равную доле других. Так, одна из работниц только закладывала ленту в машину телетайпа.

Служащие пожаловались специалисту-консультанту на то, что из-за разрозненности заданий они редко понимали общий смысл своей работы. При этом они чувствовали, что раздробленный процесс был не только медленным, но и дорогим и вел к большому количеству ошибок, совершаемых в их отделе при подготовке документов. Работники были убеждены, что производительность и качество станут лучше, если содержание работы будет пересмотрено.

На протяжении нескольких последующих месяцев и при участии всех работников были пересмотрены все задания-операции, и многие из тех, которые выполнялись отдельно, были объединены, что позволило создать полный цикл с более высоким уровнем ответственности. Служащие прошли переподготовку с целью усовершенствования своих навыков, и последовавшее за тем повышение их заработной платы отразило новый уровень ответственности в работе. Год спустя Первый национальный банк Чикаго смог отчитаться о значительном повышении прибыльности, производительности, степени удовлетворенности клиентов и высокой трудовой морали служащих.

Вопросы

1. Как можно охарактеризовать задачи отдела гарантийных писем до и после мероприятий по пересмотру содержания работы каждого работника?
2. Обсудите значение способностей и потребностей служащих, работающих в отделе гарантийных писем.
3. Изменились ли цели или технология отдела?

**Контрольные вопросы**

1. Возможные подходы к организации обследования предприятия.
2. Методы и организация сбора данных о бизнес-процессах предприятия.
3. Описание этапов обследования предприятия.

**Темы рефератов**

1. Бизнес-процессы управления.
2. Бизнес-процессы развития.
3. Обеспечивающие бизнес-процессы.

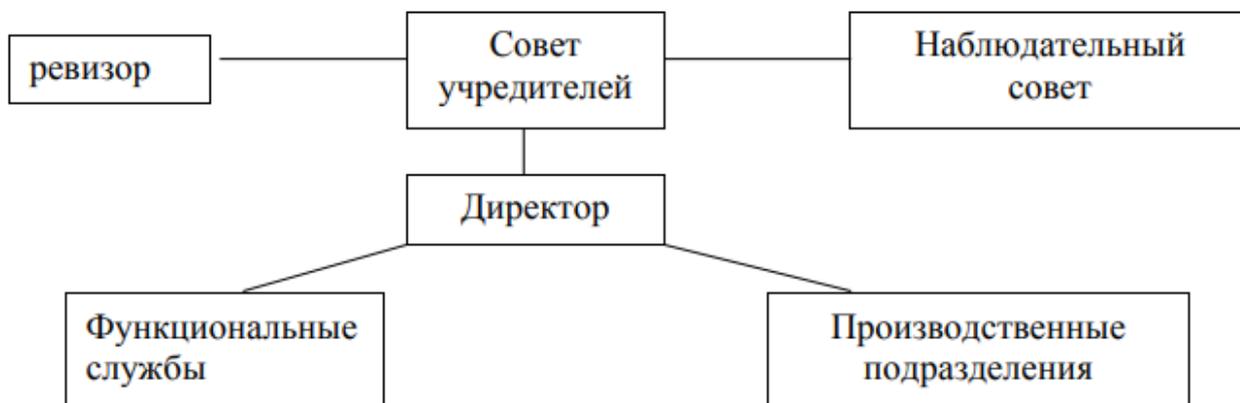
## Тема 5. Основы системного анализа деятельности организации

### Тестовое задание

1. Системный анализ, наиболее полно, – это метод исследования:
  - а) проблем информатики;
  - б) задач математики;
  - в) неразрешимых проблем.
2. Предмет системного анализа включает, первоочередным образом:
  - а) процессы мышления;
  - б) процессы математики;
  - в) междисциплинарные процессы.
3. Системным ресурсом не являются:
  - а) вещества;
  - б) компьютеры;
  - в) организационные структуры.
4. Системный метод – это:
  - а) измерение длины;
  - б) формализация проблемы;
  - в) математическая формула.
5. Цель системного мышления (подхода) – это:
  - а) познать прикладные процессы;
  - б) познать общие (междисциплинарные) законы;
  - в) системное программирование.
6. Системный ресурс (из перечисленных ниже) – это:
  - а) база данных школы;
  - б) пространственно-временные связи процессов;
  - в) событий библиотека школы.
7. Системным не является метод:
  - а) анализа;
  - б) абстрагирования;
  - в) архивирования файла.
8. Системным не является метод:
  - а) макетирования;
  - б) сравнения высот;
  - в) индукции.
9. Для каждой системы и любой ее подсистемы верно утверждение:
  - а) у них всегда одинаковая структура;
  - б) у них всегда одинаковые элементы;
  - в) у них всегда одинаковые цели.
10. Неверно утверждение по любой системе:
  - а) внешнее описание определяет внутреннее описание системы;
  - б) внутреннее описание определяет внешнее;
  - в) внешнее и внутреннее описания независимы никак.

### Ситуационные задания

Задание 1. Требуется модифицировать организационную структуру управления для предприятия, осуществляющего производственную деятельность, если произошла смена собственника, решившего изменить только организационно-правовую форму с ООО на ЗАО. Схема ООО была следующая:



Задание 2. В компании взят курс на создание дивизиональной ОСУ вместо линейно-функциональной. Число хозяйственных подразделений сокращено с 4 до (???) Спроектируйте новую ОСУ.

### Компетентностно-ориентированные задания

Задание 1. Выберите тип ОСУ (линейно-функциональная, дивизиональная или матричная) исходя из того, что ОСУ должна соответствовать стоящим перед ней организационным задачам при работе в стабильной и сложной среде, административным ценностям, вертикальным связям и потокам, интенсивному использованию технологии и ориентации на техническое совершенство, минимизацию издержек.

Задание 2. Выберите тип ОСУ исходя из того, что она должна соответствовать стоящим перед организацией задачам при работе сложной и динамичной среде, рыночным и административным ценностям, на многих рынках, со сложными технологиями, вертикальными и горизонтальными связями, с ориентацией на удовлетворение потребностей клиентов и техническое качество, интенсивное использование труда, минимизацию издержек упущенной выгоды.

### Кейс-задания

Компания АМОСО, являющаяся лидирующей нефтяной и химической многонациональной корпорацией мира, должна создать определенные условия, чтобы изменить культуру (требовалось повысить преданность менеджмента избранному курсу, обеспечить вовлеченность всего персонала в процесс изменений, информированность и т.д.). Теперь набор целей был расширен, и к традиционным финансовым и операционным целям добавлены стратегические. Общее стратегическое направление было определено путем опросов, результаты которых сообщались работникам и

менеджерам. Возросли гибкость и адаптивность к запросам потребителей. АМОСО намеревалась провести изменения в пяти основных областях: стратегии, структуре, процессах, системе вознаграждений и работе с персоналом. Общий стратегический план был принят на уровне руководства корпорации и представлен на рассмотрение всем членам организации. Линейные менеджеры несли ответственность за то, чтобы их подчиненные поняли новые культурные ценности. Структура компании была децентрализована. Был сделан акцент на системе нематериального стимулирования и системе оплаты труда в зависимости от результатов. Система вознаграждения в целом была увязана со стратегией компании.

Успешны ли будут усилия АМОСО изменить свою культуру?

#### **Контрольные вопросы**

1. Сущность и основные понятия системного подхода к управлению.
2. Понятие и принципы системного анализа.
3. Методология системного анализа.

#### **Темы рефератов**

1. Международный стандарт ИСО 9000:2015 «Системы менеджмента качества.
2. Методология SADT (Structured Analysis and Design Technique).
3. Компьютерные системы CASE (Computer Aided Software Engineering).

## Тема 6. Стратегический анализ

### Тестовое задание

1. Вертикальная интеграция:
  - а) увеличивает капитальные вложения в ту отрасль, где работает компания;
  - б) обеспечивает свободу выбора поставщиков;
  - в) позволяет использовать опыт фирмы в разных сферах бизнеса.
2. Среднесрочным целям соответствует плановый горизонт сроком в:
  - а) 5-10 лет;
  - б) 3-5 лет;
  - в) 1 год.
3. Совокупность способностей работников (знаний, умений, ценностей, навыков и т.д.) и возможностей их раскрытия, развития и использования – это ... потенциал организации:
  - а) технологический;
  - б) экономический;
  - в) интеллектуальный.
4. Одна из стадий технологического процесса стратегического управления:
  - а) стадия реализации стратегии;
  - б) стадия математического анализа;
  - в) стадия обдумывания стратегии.
5. Одна из стадий технологического процесса стратегического управления:
  - а) стадия обдумывания стратегии;
  - б) стадия физического анализа;
  - в) стадия стратегического анализа.
6. Одна из стадий технологического процесса стратегического управления:
  - а) стадия обдумывания стратегии;
  - б) стадия выбора стратегии развития;
  - в) стадия физического анализа.
7. К числу характеристик отраслевой привлекательности при проведении стратегического анализа относится:
  - а) нестабильность конкуренции в отрасли;
  - б) нестабильность спроса;
  - в) потенциальный размер рынка.
8. К числу характеристик отраслевой привлекательности при проведении стратегического анализа относится:
  - а) условия конкуренции в отрасли;
  - б) нестабильность конкуренции в отрасли;
  - в) политические факторы.

9. К числу характеристик отраслевой привлекательности при проведении стратегического анализа относятся:

- а) нестабильность спроса;
- б) политические факторы;
- в) устойчивость и надежность спроса.

10. Для таких альянсов характерно заключение соглашения о сотрудничестве между компаниями без их слияния:

- а) политических;
- б) стратегических;
- в) функциональных.

### **Ситуационные задания**

**Задание 1.** Данному направлению деятельности фирмы соответствует бизнес-область в растущей отрасли, но, занимающая относительно небольшую долю рынка. Это сочетание обстоятельств, приводит к необходимости увеличения инвестиций с целью защиты доли рынка и гарантирования выживания на нем. Высокие темпы роста рынка требуют значительной денежной наличности, чтобы соответствовать этому росту. Однако эта бизнес-область с большим трудом генерирует доход фирмы из-за своей небольшой доли на рынке.

Определите, к какому типу относится данное направление и каковы его перспективы.

**Задание 2.** Компания по производству некоторых известных брендов продуктов питания (продукты на основе из проросшего зерна, шоколадные конфеты и печенье) начала производство яблочного сока в 1981 г. Однако этот бизнес не увенчался успехом, и компания была вынуждена продать завод по производству яблочного сока в 1984 г. За 1987 г. объем продаж компании был выше на 19% по сравнению с предыдущим годом, несмотря на усиление конкуренции. Производство шоколадных конфет увеличилось на 14% и продуктов, изготовленных из проросшего зерна, на 22%. Продажи печенья также выросли, хотя оно производилось другой компанией, но продавалось под популярным брендом данной компании.

Имея удовлетворительные финансовые результаты в 1987 г., компания решила диверсифицироваться и производить программное обеспечение для компьютеров.

Было ли правильным данное стратегическое решение? Какими могут быть возможные причины, лежащие в его основе?

### **Компетентностно-ориентированные задания**

**Задание 1.** В хозяйственный портфель компании входит набор хозяйственных подразделений, включающий по несколько «звезд», «вопросительных знаков», «дойных коров» и «собак».

Определите стратегические возможности компании в отношении каждого из четырех типов СЕВ.

**Задание 2.** В основе стратегии фирмы – проникновение в другие

отрасли производства. Данная стратегия используется для того, чтобы организация не стала чересчур зависимой от одного стратегического хозяйственного подразделения. Фирма, располагая большими капиталами, полученными в основной сфере бизнеса, рассматривает эту стратегию как наиболее подходящий путь для инвестирования капитала и уменьшения степени риска, особенно в связи с тем, что дальнейшая экспансия в основной сфере бизнеса ограничена. При ее осуществлении фирма выходит за рамки промышленной цепочки, внутри которой она действовала и ищет новые виды деятельности, дополняющие существующие в технологическом и коммерческом плане, с целью добиться эффекта синергизма и осваивает виды деятельности, не связанные с ее традиционным портфелем, с целью обновления портфеля.

Определите, какую стратегию реализует фирма, и уточните ее варианты, связанные с получением эффекта синергизма.

### **Кейс-задания**

Согласно А. Томпсону и А. Стрикленду анализ стратегий диверсифицированных компаний представляет собой процесс, состоящий из следующих восьми шагов, перечисленных в случайном порядке.

Проранжируйте эти шаги:

а) построение портфельной матрицы БКГ и (или) General Electric/McKinsey для стратегической оценки хозяйственного портфеля компании;

б) оценка конкурентных позиций и конкурентной силы каждого из хозяйственных подразделений;

в) определение того, какие именно виды деятельности имеют важные стратегические соответствия с другими видами деятельности хозяйственного портфеля, и оценка соответствия каждого вида деятельности направлению развития и стратегии материнской компании;

г) анализ текущей стратегии;

д) ранжирование хозяйственных подразделений по приоритетности инвестирования;

е) использование результатов предшествующего анализа для разработки последовательных действий, направленных на улучшение деятельности корпорации в целом;

ж) ранжирование различных хозяйственных подразделений компании по результатам их прошлой деятельности и прогнозным оценкам их будущего развития;

з) оценка привлекательности каждой отрасли, представленной в хозяйственном портфеле компании.

### **Контрольные вопросы**

1. Содержание, принципы, цели и объекты стратегического анализа.
2. Классификация методов стратегического анализа.
3. Методы стратегического анализа внешней среды.

**Темы рефератов**

1. Бизнес-среда предприятия.
2. GAP-анализ.
3. LOTS-анализ.

## Тема 7. Оценка решений

### Ситуационные задания

Задание 1. Выберите оптимальную стратегию (P) выпуска пластмассовых изделий при различных состояниях внешней среды (S) для компании, производящей хозяйственные товары из пластмассы, основываясь на критерии максимина. Необходимая информация для принятия решения приведена в таблице эффективности производства (дохода).

Задание 2. Одно из направлений деятельности фирмы относится к новой бизнес-области, занимающей относительно большую долю бурно растущего рынка, операции на котором приносят высокие прибыли. Эта бизнес-область является лидером своей отрасли и приносит фирме высокий доход.

Определите, к какому типу относится данное направление и тип стратегии в отношении него.

Стратегии	Состояние среды			
	S1	S2	S3	S4
P1	300	250	200	100
P2	400	100	50	200
P3	70	180	200	170

### Компетентностно-ориентированные задания

Задание 1. Имеются семь инвестиционных проектов I1, I2, ... I7. Каждый из них характеризуется составной прибылью в условных единицах и затратам в млн руб.:

Показатель	Проекты						
	1	2	3	4	5	6	7
Прибыль, усл. ед.	2,6	1,8	2,3	2,7	2,0	1,6	3,0
Затраты, млн руб.	1,0	0,9	1,0	1,2	0,7	0,6	2,5

Лимит финансирования, выделенный для реализации проектов, составляет 3,5 млн руб. Необходимо определить перечень наиболее эффективных проектов.

Задание 2. Выберите оптимальную стратегию (P) выпуска новой продукции при различных состояниях внешней среды (S), основываясь на критерии минимакса. Необходимая информация для принятия решения приведена в таблице эффективности выпуска (затрат).

Стратегии	Состояние среды			
	S1	S2	S3	S4
P1	150	250	200	70
P2	300	100	50	200
P3	400	180	100	170

### Кейс-задания

В группах по три человека рассмотрите последовательно каждый этап процесса принятия управленческого решения. Как вы считаете, какие факторы внутренней и внешней среды будут влиять на каждый из этапов? Результаты своей работы вынесите на дискуссию на практическом занятии.

Проведите обсуждение на тему:

Из каких этапов состоит стадия подготовки к разработке управленческого решения?

Какая информация используется в качестве входной на этапе получения информации о ситуации?

Что значит недостаточность информации при анализе неблагоприятной управленческой ситуации?

Что значит избыточность информации при анализе неблагоприятной управленческой ситуации?

### Контрольные вопросы

1. Проектный анализ как методология оценки решений.
2. Методы экспертного анализа.
3. Организация экспертизы решений.

### Темы рефератов

1. Метод интроспекции.
2. Метод «ментальные карты».
3. Метод «шесть шляп».

## Тема 8. Применение прикладного программного обеспечения для поддержки решения задач бизнес-анализа

### Ситуационные задания

Задание 1. Определить цену реализации клубники, которая вычисляется следующим образом: если срок хранения ягод меньше или равен 2 дням, то 100% цены, если от 2 до 4 дней, то 60% от цены, если больше 4 дней, то 40% цены. Вычислить общую стоимость ягод, проданных за указанные даты.

№	Наименование	Дата поступления	Цена
1	Клубника	17-01-01	22

Дата продажи	Количество	Цена	Стоимость
17.01.01	55		
18.01.01	60		
19.01.01	45		
20.01.01	40		
21.01.01	30		
Итого			

Задание 2. Определить скидку в оплате товара, если стоимость покупки более 10000 руб., то 10%, если более 7000 руб., то 5%, иначе скидки нет.

№	Наименование	Цена	Количество	Стоимость
1	Яблоки	25	100	
2	Груши	27	80	
3	Апельсины	20	150	

Стоимость	
Скидка	
К оплате	

ИТОГО

### Компетентностно-ориентированные задания

Задание 1. Определить количество и стоимость бензина, необходимое для выполнения рейса, в зависимости от марки авто и расстояния:

Марка авто (1 или 2)	2	Цена 1 л бензина		Расход на 100 км	
Показания спидометра, км		76	95	Газ(1)	Ваз(2)
В г. N	3000	3,2	3,5	10	8
В г. NN	3175				
Расстояние (км)					
Марка бензина	95				
Цена 1 л					
Всего литров					
Стоимость бензина					

Установить проверку данных для ячеек «Марка авто» и «Марка бензина». Показания спидометра вводятся произвольно.

Задание 2. Определить сумму оплаты за провоз багажа в зависимости от расстояния и веса.

Если перевозка на расстояние меньше 1000 км, то тариф 3 руб. за кг веса, от 1000 до 2000 – 2,5 руб./кг, больше 2000 км – 2 руб./кг.

Если вес груза до 5 тонн то 100% от тарифа, если от 5 до 10 тонн, то 90%, выше 10 тонн – 80% тарифа.

Вес	
Расстояние	

Тариф за кг	
К оплате	

### Кейс-задания

Составить таблицу расчета стоимости продуктов, необходимых для приготовления картофельного салата с рыбой из указанных компонентов:

- картофель – 300 г;
- фасоль – 250 г;
- помидоры – 0,6 кг;
- рыбные консервы – 1 банка;
- капуста – 0,75 кг;
- яйца – 2 шт.

### Расчет стоимости продуктов

№	Наименование	Ед.изм.	Цена	Кол-во	Стоимость	Процентный состав
				ИТОГО:		

Текущему листу присвоить имя «Салат». Сохранить файл в своей папке.

Записать в ячейки наименования продуктов, единицы измерения и количество.

Используя Автозаполнение, пронумеровать строки с наименованиями.

Записать формулу для расчета стоимости продукта первого наименования, а затем скопировать эту формулу для всех остальных продуктов.

Проставить цены продуктов.

Подсчитать общую стоимость продуктов, используя функцию суммирования.

В столбце Процентный состав определить, сколько процентов от общей стоимости салата составляет стоимость продукта каждого наименования. Для этого записать формулу для одного наименования, затем скопировать ее для всех остальных продуктов. Проверить результат.

Изменить формат последнего столбца на «процентный».

Заголовок таблицы разместить над таблицей по центру.

В заголовок таблицы добавить после слова «продуктов» текст «(на \_\_\_ порций)».

Названия столбцов таблицы выравнивать по центру.

Установить в столбце «Кол-во» для дробных значений формат с двумя знаком после запятой (за один раз).

Проверить, как таблица будет выглядеть после печати.

Применить оформление к ячейкам таблицы.

Снова проверить, как таблица будет выглядеть после печати.

Скопировать полученную таблицу вместе с заголовком еще раз на текущий лист. Сохранить рабочую книгу.

Изменить цену продукта второго наименования и количество третьего продукта, входящего в состав рецепта. Что-то не так? Найдите причину.

Внесите необходимые изменения.

Постройте диаграмму процентного состава рецепта. В легенде поместите название «Состав в %». Название диаграммы – «График состава рецепта».

При возможности распечатайте таблицу и диаграмму.

### **Контрольные вопросы**

1. Задачи бизнес-аналитики и инструментальные средства BI-систем.
2. Возможности специализированных информационно-аналитических систем по поддержке решения задач бизнес-аналитики.
3. Централизация и структурирование аналитики.

### **Темы рефератов**

1. Многомерный анализ данных (OLAP).
2. Выявление скрытых закономерностей (Data Mining).
3. Моделирование учетной политики компании.

## Тема 9. Совершенствование бизнес-процессов

### Ситуационные задания

Задание 1. Процветание и будущее фирмы зависят, прежде всего, от внедрения нововведений. Однако нередко менеджеру приходится сталкиваться с сопротивлением изменениям, внедрению нового, передового. Какие действия может предпринять менеджер, чтобы преодолеть такое противодействие инновациям? Какую программу инноваций вы предложите, если вас назначат менеджером данной фирмы?

Задание 2. Какие вы примете решения как менеджер фирмы, если:

- а) продукция вашей фирмы не пользуется спросом у потребителей на обозначенном рынке;
- б) цены на продукцию фирмы резко снизились;
- в) поставщик отказался от поставок основного сырья для вашей продукции?

(Решения принимать по каждому пункту.)

### Компетентностно-ориентированные задания

Задание 1. Примите оптимальное решение при условии:

1. В связи с сокращением производства необходимо высвободить п число сотрудников.
2. Резко ухудшилось качество производимой продукции (услуг).
3. На рынке упал спрос на производимую вашей фирмой продукцию (услуги).

Задание 2. Фирма изготавливает и реализует один вид продукции. Производственные мощности ограничены годовым выпуском в 10 тыс. изделий. При постоянных затратах в течение года 250 тыс. руб. и при переменных прямых расходах на единицу 50 руб. какой должна быть отпускная цена реализации единицы изделия, чтобы выпуск этой продукции был бы оправдан?

### Кейс-задания

Известно, что на рынке компьютеров ежемесячно может быть реализовано до 5 тыс. единиц этой техники. Действующие фирмы реализуют только 4 тыс. Они предполагают нарастить их выпуск до 4,2 тыс. Доход от продажи каждого компьютера составляет 100 у.е. Ваша фирма производит видеомэгафоны. По данным маркетинговых исследований можно увеличить их выпуск на 400 единиц. Доход от продажи каждого – 200 у.е. Перед вами стоит дилемма, что выгоднее сделать: перепрофилировать производство на выпуск компьютеров, что обойдется в 3 0000 у.е., или расширить выпуск мэгафонов, что будет стоить 20 000 у.е.

Ваша задача состоит в следующем:

1. Определить факторы, которые вы будете учитывать при принятии решения.
2. Определить весь перечень возможных альтернатив.

3. Провести расчеты доходности.
4. Выбрать единственное решение.

**Контрольные вопросы**

1. Управление совершенствованием бизнес-процессов.
2. Технология непрерывного совершенствования бизнес-процессов.
3. Технология реинжиниринга бизнес-процессов.

**Темы рефератов**

1. Участники проекта по оптимизации бизнеса.
2. Технология непрерывного совершенствования бизнеса.
3. Последовательность проведения реинжиниринга.

## **УЧЕБНАЯ ЛИТЕРАТУРА, НЕОБХОДИМАЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ К ЗАНЯТИЯМ**

### **Основная учебная литература**

1. Бендерская, О. Б. Бизнес-аналитика : учебное пособие / О. Б. Бендерская. – Белгород : Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, ЭБС АСВ, 2017. – 162 с. – Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/92242.html> . – Режим доступа: для авторизир. пользователей

2. Березовская, Е. А. Работа с системой бизнес-аналитики Qlik Sense : учебное пособие / Е. А. Березовская, С. В. Крюков. – Ростов-на-Дону, Таганрог : Издательство Южного федерального университета, 2019. – 98 с. – ISBN 978-5-9275-3252-0. – Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/100195.html>. – Режим доступа: для авторизир. пользователей

### **Дополнительная учебная литература**

1. Богатин Ю.В. Экономическое управление бизнесом [Электронный ресурс] : учебное пособие для вузов / Ю.В. Богатин, В.А. Швандар. – Электрон. текстовые данные. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 391 с. – 5-238-00324-2. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71237.html>

2. Волнин, В. Аналитическая фабрика: Как настроить финансовую аналитику под задачи бизнеса / В. Волнин ; под редакцией М. Белоголовского. – Москва : Альпина Паблишер, 2021. – 552 с. – ISBN 978-5-9614-6211-1. – Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/109262.html> . – Режим доступа: для авторизир. пользователей

3. Хеслоп, Эндрю Как оценить и продать свой бизнес / Эндрю Хеслоп ; перевод С. Новицкая, С. Сурин. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2019. – 184 с. – ISBN 978-5-9614-0997-0. – Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/82883.html> (дата обращения: 16.07.2021). – Режим доступа: для авторизир. пользователей

### **Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимые для освоения дисциплины**

1. Официальный сайт Территориального органа Федеральной службы государственной статистики РФ по Курской области // [www.kurskstat.ru](http://www.kurskstat.ru)

2. Официальный сайт Центрального банка России// [www.cbr.ru](http://www.cbr.ru)

3. Официальный сайт Федеральной таможенной службы России // [www.customs.ru](http://www.customs.ru)

4. Официальный сайт Министерства финансов Российской Федерации// [www.minfin.ru](http://www.minfin.ru)

5. Официальный сайт Федерального Казначейства Российской Федерации//[www.roskazna.ru](http://www.roskazna.ru)