


МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова

Кафедра бухгалтерского учета, анализа и аудита

УТВЕРЖДАЮ
Декан экономического факультета



(подпись)

Д.Ю. Брюханов

«26» апреля 2023 г.

Рабочая программа дисциплины
«Бизнес-анализ»

Направление подготовки
38.04.01 Экономика

Направленность (профиль)
«Финансовый и управленческий учет, анализ, аудит»

Форма обучения
Очная, заочная

Программа одобрена
на заседании кафедры
от «05» апреля 2023 г., протокол № 7

Программа одобрена НМК
экономического факультета
протокол № 6 от «26» апреля 2023 г.

Ярославль

1. Цели освоения дисциплины

Целями освоения дисциплины «Бизнес-анализ» являются получение углубленных знаний в области бизнес-анализа как деятельности, нацеленной на аналитическое обоснование изменений бизнеса.

2. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Бизнес-анализ» относится к части образовательной программы, формируемой участниками образовательных отношений, и является дисциплиной по выбору. Для освоения данной дисциплины необходимы «входные» знания и умения по следующим дисциплинам: «Управленческий анализ» (уровень бакалавриата), «Основы управления проектом» (уровень бакалавриата); «Основы менеджмента» (уровень бакалавриата); «Микро- и макроэкономика (продвинутый уровень)», «Инструментальные методы экономического анализа».

3. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих элементов компетенций в соответствии с ФГОС ВО, ОП ВО и приобретения следующих знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности:

Формируемая компетенция (код и формулировка)	Индикатор достижения компетенции (код и формулировка)	Перечень планируемых результатов обучения
Профессиональные компетенции		
ПК (ОУ)-3 Способен осуществлять составление и представление консолидированной отчетности	ПК (ОУ)-3.2. Способен проводить анализ внешней и внутренней отчетности с профессиональной интерпретацией его результатов	Знать: <ul style="list-style-type: none">• особенности проведения бизнес-анализа и требования заинтересованных сторон;• основные модели бизнес-анализа;• направления использования результатов бизнес-анализа Уметь: <ul style="list-style-type: none">• экономически правильно формулировать постановку задач, разрабатывать специфическую методику анализа, адекватную ее содержательной постановке;• пользоваться аналитическим инструментарием исследования, строить выводы и обобщения на основе выполненных аналитических процедур для принятия эффективных решений по управлению бизнесом. Владеть: <ul style="list-style-type: none">• навыками самостоятельного и обоснованного применения инструментария бизнес-анализа на уровне конкретной организации с учетом интересов стейкхолдеров;• критериями оценки полученных результатов анализа и построения логически выдержанных заключений по результатам анализа для применения оптимальных управленческих решений..

4. Объем, структура и содержание дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единицы, 108 акад. часов.

Очная форма

№ п/п	Темы (разделы) дисциплины, их содержание	Семестр	Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу студентов, и их трудоемкость (в академических часах)						Формы текущего контроля успеваемости Форма промежуточной аттестации (по семестрам) Формы ЭО и ДОТ (при наличии)
			Контактная работа					самостоятельная работа	
			лекции	практические	лабораторные	консультации	аттестационные испытания		
1	Бизнес-анализ - новое направление аналитический работы	2	2	4		1		30	Рассмотрение кейса Дискуссия Вопросы по сайту «Бизнес-анализ в России»
2	Система сбалансированных показателей (ССП) как аналитический инструмент бизнес-анализа	2	1	4				30	Деловая игра по разработке ССП Решение ситуационных задач
3	Ключевые модели бизнес- анализа	2	1			1		30	Индивидуальные задания по разработке кейса по моделям бизнес- анализа
		2				2	0,3	3,7	зачет
	Всего за семестр 108ч.	4	4	8	8	2	0,3	93,7	

Заочная форма

№ п/п	Темы (разделы) дисциплины, их содержание	Семестр	Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу студентов, и их трудоемкость (в академических часах)						Формы текущего контроля успеваемости Форма промежуточной аттестации (по семестрам) Формы ЭО и ДОТ (при наличии)
			Контактная работа					самостоятельная работа	
			лекции	практические	лабораторные	консультации	аттестационные испытания		
1	Бизнес-анализ - новое направление аналитический работы	2	1	2		10,5		30	Рассмотрение кейса Дискуссия Поисковое задание

№ п/п	Темы (разделы) дисциплины, их содержание	Семестр	Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу студентов, и их трудоемкость (в академических часах)						Формы текущего контроля успеваемости Форма промежуточной аттестации (по семестрам) Формы ЭО и ДОТ (при наличии)
			Контактная работа					самостоятельная работа	
			лекции	практические	лабораторные	консультации	аттестационные испытания		
2	Система сбалансированных показателей (ССП) как аналитический инструмент бизнес-анализа	2 2	0,5	2		1 1		30	Решение ситуационных задач Деловая игра по разработке ССП
3	Ключевые модели бизнес- анализа	2	0,5	2		0,5		34	Индивидуальное творческое задание
		2				2	0,3	3,7	зачет
	Всего за семестр 108ч.		2	6		2	0,3	97,7	

Содержание разделов дисциплины:

Тема 1. Бизнес-анализ- новое направление аналитический работы

1. Причины возникновения, цель и задачи бизнес-анализа
2. Классификация заинтересованных сторон (стейкхолдеров) и их требований
3. Роль бизнес-аналитика в современной коммерческой организации
4. Аналитика как конкурентное преимущество

Тема 2. Система сбалансированных показателей (ССП) как аналитический инструмент бизнес-анализа

1. Причины возникновения и сущность системы сбалансированных показателей
2. Основные этапы создания системы сбалансированных показателей
3. Алгоритм построения стратегической карты
4. Различные варианты применения SSP на практике

Тема 3. Ключевые модели бизнес-анализа

1. Модели стратегического анализа и планирования
2. Тактические модели как инструмент повышения эффективности организации внутренних процессов
3. Применение операционных моделей для внедрения передового опыта

5. Образовательные технологии, в том числе технологии электронного обучения и дистанционные образовательные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

В процессе обучения используются следующие образовательные технологии:

Вводная лекция – дает первое целостное представление о дисциплине (или ее разделе) и ориентирует студента в системе изучения данной дисциплины. Студенты знакомятся с назначением и задачами курса, его ролью и местом в системе учебных дисциплин и в системе подготовки магистра. Дается краткий обзор курса, история развития

науки и практики, излагаются перспективные направления исследований. На этой лекции высказываются методические и организационные особенности работы в рамках курса, а также дается анализ рекомендуемой учебно-методической литературы.

Академическая лекция – последовательное изложение материала, осуществляемое преимущественно в виде монолога преподавателя. Требования к академической лекции: современный научный уровень и насыщенная информативность, убедительная аргументация, доступная и понятная речь, четкая структура и логика, наличие ярких примеров, научных доказательств, обоснований, фактов. Содержание лекции должно охватывать либо тему в целом, либо ее логически завершённую часть. Последовательность изложения лекционного материала должна по возможности учитывать его востребованность в параллельно выполняемых заданиях. Одновременно для лучшего восприятия лекционного материала используется визуальный материал в виде презентаций Power Point. Это позволяет одновременно задействовать несколько каналов восприятия и за счет постоянного переключения каналов, достичь большей концентрации внимания. Презентации сопровождаются примерами из практики, что способствует лучшему запоминанию материала.

Семинар (семинарское занятие) – форма занятия, на котором происходит обсуждение студентами под руководством преподавателя заранее подготовленных докладов, рефератов, проектов. Семинар выполняет следующие функции: систематизация и обобщение знаний по изученному вопросу, теме, разделу; совершенствование умений работать с дополнительными источниками, сопоставлять изложение одних и тех же вопросов в различных источниках информации; умений высказывать свою точку зрения, обосновывать ее; писать рефераты, тезисы и планы докладов и сообщений, конспектировать прочитанное. План семинара озвучивается заранее и в нем обычно указываются основные вопросы, подлежащие рассмотрению и литература, рекомендуемая всем и отдельным докладчикам.

Практическое занятие – занятие, посвященное освоению конкретных умений и навыков и закреплению полученных на лекции знаний по предложенному алгоритму.

Электронный учебный курс «Бизнес-анализ» в LMS Электронный университет Moodle ЯрГУ, в котором:

- представлены задания для самостоятельной работы обучающихся по темам дисциплины;
- осуществляется проведение отдельных мероприятий текущего контроля успеваемости студентов;
- представлены тексты лекций по отдельным темам дисциплины;
- представлены правила прохождения промежуточной аттестации по дисциплине;
- представлен список учебной литературы, рекомендуемой для освоения дисциплины;
- представлена информация о форме и времени проведения консультаций по дисциплине в режиме онлайн;
- посредством форума осуществляется синхронное и (или) асинхронное взаимодействие между обучающимися и преподавателем в рамках изучения дисциплины.

6. Перечень лицензионного и (или) свободно распространяемого программного обеспечения, используемого при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

В процессе осуществления образовательного процесса по дисциплине используются: для формирования материалов для текущего контроля успеваемости и проведения промежуточной аттестации, для формирования методических материалов по дисциплине:

- программы Microsoft Office;
- Adobe Acrobat Reader DC.

7. Перечень современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (при необходимости)

В процессе осуществления образовательного процесса по дисциплине используются:

Автоматизированная библиотечно-информационная система «БУКИ-NEXT»

http://www.lib.uniyar.ac.ru/opac/bk_cat_find.php

Информационные справочные системы, в т.ч. профессиональные базы данных:

- справочная правовая система ГАРАНТ;
- справочная правовая система КонсультантПлюс

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» (при необходимости), рекомендуемых для освоения дисциплины

а) Основная литература:

1. Никифорова, Н. А. Управленческий анализ : учебник для вузов / Н. А. Никифорова, В. Н. Тафинцева. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 413 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07697-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510733>

2. Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов ; под редакцией В. С. Абрамова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 444 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14595-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/520203>

б) Дополнительная литература:

1. Хруцкий, В. Е. Оценка персонала. Сбалансированная система показателей : учебное пособие для вузов / В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев, Р. В. Хруцкий. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 208 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06638-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/513592>

2. Долганова, О. И. Моделирование бизнес-процессов : учебник и практикум для вузов / О. И. Долганова, Е. В. Виноградова, А. М. Лобанова ; под редакцией О. И. Долгановой. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 289 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00866-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511418>

3. Казакова, Н. А. Современный стратегический анализ : учебник и практикум для вузов / Н. А. Казакова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 469 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11138-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511185>

в) ресурсы сети «Интернет»

1. Электронный каталог Научной библиотеки ЯрГУ (https://www.lib.uniyar.ac.ru/opac/bk_cat_find.php).

2. Электронная библиотечная система (ЭБС) издательства «Юрайт» (<https://www.urait.ru>).

3. Электронная библиотечная система (ЭБС) издательства «Проспект» (<http://ebs.prospekt.org/>).

4. Научная электронная библиотека (НЭБ) (<http://elibrary.ru>)

9. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине включает в свой состав специальные помещения:

- учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа и практических занятий (семинаров);
- учебные аудитории для проведения групповых и индивидуальных консультаций,
- учебные аудитории для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации;
- помещения для самостоятельной работы;
- помещения для хранения и профилактического обслуживания технических средств обучения.

Специальные помещения укомплектованы средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Для проведения занятий лекционного типа предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, хранящиеся на электронных носителях и обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие рабочим программам дисциплин.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации.

Число посадочных мест в лекционной аудитории больше либо равно списочному составу потока, а в аудитории для практических занятий (семинаров) – списочному составу группы обучающихся.

Автор: доцент кафедры бухгалтерского учета,
анализа и аудита

_____ Г.И.Вовненко

**Приложение №1 к рабочей программе дисциплины
«Бизнес-анализ»**

**Фонд оценочных средств
для проведения текущей и промежуточной аттестации студентов
по дисциплине**

**1. Типовые контрольные задания или иные материалы,
необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности,
характеризующих этапы формирования компетенций**

***По теме 1 «Бизнес-анализ - новое направление аналитической работы» (Компетенция
ПК (ОУ)-3, индикатор ПК (ОУ)-3.2)***

Пример кейса «Выбор стратегии в условиях сильно меняющегося спроса»

Компания «Волна» производит продукты с примерно одинаковыми издержками и ценами так, что с точки зрения среднесрочного планирования, их можно объединить в одну группу, различие между отдельными продуктами игнорировать и говорить о единственном продукте.

Прогнозируемые данные по объемам продаж компании «Волна» на следующий год, представленные в таблице, как и в предыдущие годы, демонстрируют сильную сезонную вариацию. Годовой спрос (в денежном выражении) - 130 млн.руб. При этом, различие спроса по месяцам варьирует более, чем вдвое: от 15,8 млн.руб. в ноябре, до 7 млн.руб. – в июня.

Таблица 1

месяц	Рабочих дней	Прогноз спроса (млн.руб.)	Рабочих дней (нарастающим итогом)	Спрос (нарастающим итогом) (млн.руб.)
Январь	20	7.6	20	7.6
Февраль	21	8.4	41	16.0
Март	23	10.2	64	26.2
Апрель	20	9.0	84	35.2
Май	22	11.8	106	47.0
Июнь	22	7.0	128	54.0
Июль	10	8.6	138	62.6
Август	23	12.6	161	75.2
Сентябрь	20	14.4	181	89.6
Октябрь	22	12.8	203	102.4
Ноябрь	20	15.8	223	118.2
Декабрь	20	11.8	243	130.0

По данным таблицы видно, что это количество рабочих дней по месяцам варьирует очень слабо, за исключением июля, когда все производственные мощности компании останавливаются, а рабочих отправляют в отпуск на три недели. Это означает, что количество продукции, которое компания может произвести в обычный месяц, примерно постоянно.

Как же обеспечить удовлетворение столь сильно меняющегося спроса? Менеджер производственного отдела рассматривает различные стратегии поведения в этой ситуации.

Первая стратегия состоит в том, чтобы накапливать запасы продукции на складе в периоды низкого спроса и использовать их в периоды высокого спроса.

Вторая стратегия состоит в том, чтобы регулировать численность рабочих в соответствии с колебаниями спроса на продукцию компании: нанимать дополнительно рабочих в периоды возрастания производственной загрузки и увольнять их в периоды спада. Это возможно, поскольку значительная доля персонала занята неквалифицированным трудом, а в этом случае сезонные рабочие – это обычная практика.

Существует также *третья стратегия* - введение сверхурочной работы для уже имеющихся на производстве рабочих в пики производственной загрузки и перевод рабочих на неполный рабочий

день (с частичной оплатой) в периоды спада. Очевидно также, что возможны различные комбинации этих стратегий. Таким образом, основная задача менеджмента производственного отдела состоит в том, чтобы найти и реализовать такой план организации работ на предстоящий год, который бы обеспечивал безусловное выполнение заказов и минимизировал издержки. Бухгалтерия представила следующие цифры для представляющих интерес издержек (табл.2)

Таблица 2

Вид затрат	Величина затрат
стоимость найма новых рабочих	2000 руб./ на одного рабочего
затраты на увольнение	5000 руб./ на одного рабочего
нормальная зарплата	50 руб./ в час
оплата сверхурочных	плюс 50% к норме.
оплата времени, когда рабочий незанят	30 руб./ в час
издержки хранения	2%/ в месяц от стоимости остатка на складе на начало месяца.

Нормальный рабочий день (без сверхурочных и частично незанятого времени) длится 8 часов. Предполагается, что на складе нет запасов в начале года и что в конце года запасы должны также равняться нулю. Количество рабочих в начале года – 1600 чел. Увольнение и новый набор рабочих происходят в начале месяца; отгрузку продукции – в конце.

*Какая из возможных стратегий решения данной управленческой проблемы вам кажется наиболее целесообразной и почему?
Подкрепите ваш выбор необходимыми расчетами*

Вопросы для дискуссии «Аналитика как конкурентное преимущество»

Можно ли и зачем использовать аналитику в качестве конкурентного преимущества?
Какие новые факторы способствуют расширению возможностей аналитики в современный период?
Что отличает аналитического конкурента?

Поисковое задание

Пример

На основе знакомства с материалами сайта «Бизнес-анализ в России» (<https://analytics.infozone.pro/>), необходимо подготовить ответы на следующие вопросы:

- 1) Какой тренд в управлении, по мнению авторов сайта, будет наблюдаться в ближайшие годы ? Какая роль отводится в этом бизнес-аналитиком?
- 2) Сколько глав содержит руководство BABOK Guide третьей версии?
- 3) Посмотрите описание составляющих элементов Модели ВАССМ» (Глава 2 BABOK — Ключевые концепции бизнес-анализа). Раскройте суть основных понятий этой модели и функции аналитиков при работе с этой моделью
- 4) Что такое определение приоритетов? Какие методы используются для этого?

По теме 2. Система сбалансированных показателей (ССП) как аналитический инструмент бизнес-анализа (Компетенция ПК (ОУ)-3, индикатор ПК (ОУ)-3.2)

Пример ситуационной задачи

Компания «Чемпион» производит высококачественные электрические плиты. С целью развития и роста компания выбрала стратегию дифференциации. Имеются следующие данные о компании за два смежных отчетных периода

Показатели	Прошлый период	Отчетный период
------------	----------------	-----------------

1. Количество произведенных и проданных плит, ед.	80 000	84 000
2. Цена за 1 ед., руб.	200	220
3. Затраты основных материалов, м	240 000	246 000
4. Стоимость 1 м основных материалов, руб.	20	22
5. Производственная мощность (потенциальный объем производства и продаж), ед.	100 000	100 000
6 Общие затраты на обработку, руб.	2 000 000	2 200 000
7. Количество покупателей, с которыми компания может заключить договоры на продажу и послепродажное обслуживание покупателей, ед.	60	58
8. Общие затраты на продажу и послепродажное обслуживание покупателей, руб.	1 440 000	1 450 000

Дополнительные данные;

- 1) в отчетном году менеджменту компании «Чемпион» удалось сократить расход основных материалов на единицу продукции;
- 2) величина затрат на обработку зависит от производственной мощности;
- 3) величина затрат на продажу и послепродажное обслуживание зависит количества покупателей, с которыми компания может заключить договоры на продажу и послепродажное обслуживание покупателей. Компания «Чемпион» реализовала свою продукцию 46 покупателям в прошлом году и 50 – в отчетном.

Требуется:

- 1) рассчитать компоненты роста, изменения цен и эффективности для анализа изменения операционной прибыли за расчетный период;
- 2) предполагается, что за отчетный период рынок электрических плит вырос на 3%, а все увеличение доли рынка свыше 3% произошло в результате реализации компанией стратегии дифференциации.

Нужно рассчитать, какое изменение операционной прибыли за рассматриваемый период можно соотнести соответственно с действием фактора изменения размера рынка, фактора лидерства в области затрат и фактора дифференциации.

Насколько успешно компания реализовала выбранную стратегию?

Деловая игра по разработке системы сбалансированных показателей (краткое описание)

Студенческая группа разбивается на подгруппы (по 2-3 чел.) Каждая из подгрупп выполняет следующие этапы работы.

Шаг 1. Изучение результатов генерирования стратегических целей

Результаты работы проектной команды генподрядная строительная компании «Монолит», полученные на этапе генерации стратегических целей, представлены в табл. 1. Как видно из таблицы, в ходе мозгового штурма команда сгенерировала 34 стратегические цели.

Таблица 1. Начальный список целей для ССП

Проекция	Цели
Финансы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Повысить оборачиваемость капитала 2. Снизить управленческие расходы 3. Увеличить прибыльность компании 4. Снизить затраты на устранение брака и простои
Рынок	<ol style="list-style-type: none"> 5. Расширить набор услуг, предлагаемых заказчикам 6. Создать ассоциацию субподрядчиков для координации действий по повышению качества услуг 7. Создать уникальное рыночное позиционирование 8. Повысить эффективность управления отношениями с заказчиком 9. Увеличить стоимость услуг генподряда 10. Повысить лояльность клиентов

11. Создать интернет-портал по тематике управления рисками строительных проектов
12. Подготовить и издать методическое руководство для клиентов по снижению рисков строительных проектов
13. Разработать план маркетинга на основе нового позиционирования компании
14. Проводить регулярные опросы с целью выявления степени

удовлетворенности клиентов

15. Увеличить приток целевых клиентов
16. Построить долгосрочные отношения с субподрядчиками

Процессы

17. Сократить сроки подготовки тендерной документации
18. Увеличить число проектов, выполняемых компанией
19. Повысить эффективность процесса продажи проектов
20. Сократить простои в ходе проектов
21. Внедрить методы управления рисками строительных проектов
22. Разработать и внедрить регламент процесса продаж
23. Создать базу данных субподрядчиков для снижения рисков выбора исполнителей работ в проектах
24. Повысить эффективность маркетинговых коммуникаций

Потенциал

25. Повысить профессиональный уровень руководителей проектов в сфере управления рисками
26. Создать эффективное информационное обеспечение процессов управления отношениями с клиентами
27. Обеспечить высокую мотивацию участников процесса продаж
28. Внедрить автоматизированную систему для подготовки строительных смет
29. Провести оценку профессионального уровня сотрудников
30. Снизить производственные затраты за счет привлечения работников из регионов
31. Повысить квалификацию директоров проектов в сферах продаж и коммуникаций
32. Создать систему профессионального обучения и наставничества
33. Внедрить автоматизированную систему CRM для поддержки процессов управления отношениями с клиентами
34. Создать собственный парк строительной техники с целью сокращения объемов субподрядных работ

Шаг 2. Критический анализ

- 1) Критическое рассмотрение стратегических целей и отбор из начального списка тех, которые заслуживают включения в ССП. Это делается в ходе командной работы. Последовательно рассматривается каждая цель списка. При этом участники обсуждения высказывают свое мнение о ней, отвечая на следующие вопросы.
 - 1) *Согласуется ли эта цель со стратегией? Если да, то каким именно положениям стратегии она соответствует?*
 - 2) *Достаточно ли конкретно определена данная цель, не нужно ли ее сформулировать более точно?*
 - 3) *Не является ли эта цель слишком «мелкой»? Не следует ли отнести ее к мероприятиям?*
- 2) Таким образом, после общего обсуждения и выработки решений первоначальный список целей должен быть разделен на три части.
 - 1) Цели, предназначенные для включения в ССП. Они распределены на группы, соответствующие выбранным проекциям.
 - 2) Цели, не соответствующие стратегии компании. Они исключаются из дальнейшего рассмотрения. При этом их можно разделить на две группы: одни являются непродуктивными, о них нужно забыть, другие содержат правильные инициативы, для реализации которых не требуется включения в ССП, а достаточно поставить задачу руководителям соответствующих подразделений. Например, обеспечение рабочих спецодеждой можно поручить руководителю отдела снабжения, предусмотрев соответствующие расходы в бюджете. В данном случае речь идет о целях функционального уровня, не имеющих стратегического масштаба.

- 3) Цели низкого уровня — это задачи, которые следует отнести к мероприятиям, обеспечивающим достижение стратегических целей. Они вписываются в стратегию компании, но должны входить в план работ по реализации стратегии, который будет разрабатываться позднее.
- 3) После критического рассмотрения перечня целей команда должна сформировать из исходного перечня целей три списка

Шаг 3. Разработка карты стратегии

- 4) Карта стратегии разрабатывается с участием всей группы. Для этого карточки с целями в ходе дискуссии последовательно размещаются по цепочке причинно-следственных связей. В результате должна быть сформирована карта стратегии предприятия

Шаг 4. Разработка системы ключевых показателей эффективности – (Key Performance Indicator, KPI)

Этот этап выполняется студентами с письменным оформлением результатов работы

По теме 3. Ключевые модели бизнес-анализа (Компетенция ПК (ОУ)-3, индикатор ПК (ОУ)-3.2)

Краткое описание индивидуального творческого задания

1. Из 60 предложенных моделей бизнес-анализа (менеджмента) каждый магистрант должен выбрать одну модель (кроме SWOT-анализа, ССП, матрицы BCG). Выбранные модели не должны пересекаться.
2. Делается обзор выбранной модели по следующей структуре:
 - общее описание модели (отражается сущность и назначение модели)
 - сферы применения модели (объясняется чем полезна модель и для решения каких управленческих задач она может применяться)
 - ограничения модели (отражаются допущения, ограничения, которые применяются при рассмотрении модели и другие особенности ее практического применения)
3. Приводится описание управленческой ситуации (кейс), которую можно рассмотреть с помощью данной модели и принять соответствующее управленческое решение (кейс составляется самостоятельно или находится в соответствующей литературе)
4. Дается пошаговое описание того, как следует воспользоваться моделью для принятия соответствующего решения и ответа на поставленные вопросы. Описание сопровождается необходимыми расчетами, таблицами, схемами.
5. Приводится список использованной литературы (3-5 источников)
6. Все описанные выше задания оформляются в письменном виде с соблюдением требований по оформлению печатных работ
7. Проводиться защита результатов индивидуального творческого задания.

Критерии оценивания мероприятий текущего контроля в РПД

➤ Оценивание результатов деловой игры

Деловая игра помогает повысить интерес обучаемых к рассматриваемой проблеме, найти новые способы решения трудоемких задач, тренируют практические навыки и помогают сформировать творческое мышление, повышающее конкурентоспособность современных специалистов на рынке труда.

«отлично» - студент ясно изложил суть обсуждаемой проблемы; продемонстрировал умение работать в команде; практические навыки в соответствии с требуемым алгоритмом; проявил

логику изложения материала, представил аргументацию, ответил на вопросы участников игры;

- «хорошо» - студент ясно изложил суть обсуждаемой темы, продемонстрировал умение работать в команде; практические навыки в соответствии с требуемым алгоритмом; проявил логику изложения материала, но не представил достаточной аргументации, затруднялся ответить на вопросы участников дискуссии;

- «удовлетворительно» - студент изложил суть обсуждаемой темы, но было затруднение с практическими навыками в соответствии с требуемым алгоритмом; студент не проявил достаточную логику изложения материала, но не представил аргументацию, неверно ответил на вопросы участников дискуссии;

- «неудовлетворительно» - студент плохо понимает суть обсуждаемой темы, не смог полностью реализовать предложенный алгоритм, логично и аргументировано участвовать в обсуждении.

➤ **Оценивание результатов решения кейсов и ситуационных задач**

- «отлично» - студент ясно изложил условие задачи, решение обосновал точной ссылкой на формулу, правило, закономерность, явление; выбрал рациональный способ решения; сделал правильные расчеты и обоснованные аргументированные выводы

- «хорошо» - студент ясно изложил условие задачи, но в обосновании решения имеются сомнения в точности ссылки на формулу, правило, закономерность, явление; сделаны правильные расчеты, выводы по полученным результатам имеют определенные погрешности.

- «удовлетворительно» - студент изложил условие задачи, но решение обосновал общей ссылкой на формулу, правило, закономерность, явление; выбран нерациональный способ решения, имеются определенные погрешности в расчетах и выводах

- «неудовлетворительно» - студент не уяснил условие задачи, решение не обосновал ссылкой на формулу, правило, закономерность, явление; допустил грубые ошибки в расчетах

➤ **Оценивание поискового задания**

- оценка «отлично» выставляется студенту, если он нашел с помощью интернет-ресурсов ответы на все поставленные вопросы, умеет четко и логически их изложить, увязывать теорию с практикой, не затрудняется с ответами на дополнительные вопросы при обсуждении результатов задания;

- оценка «хорошо» выставляется студенту, если он нашел с помощью интернет-ресурсов ответы на все поставленные вопросы, умеет четко и логически их изложить, увязывать теорию с практикой, но затрудняется с ответами на дополнительные вопросы при обсуждении результатов задания;

- оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он нашел с помощью интернет-ресурсов ответы на не на все поставленные вопросы, умеет их изложить, но затрудняется увязывать теорию с практикой, некорректно отвечает на дополнительные вопросы при обсуждении результатов задания;

- оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, который не выполнил задание полностью или его значительную часть.

➤ **Оценивание расчетной работы**

Критерии оценивания этого контрольного мероприятия приведены в разделе 3.2.

2. Список вопросов и (или) заданий для проведения промежуточной аттестации

Зачет выставляется на основе задания для проведения промежуточной аттестации и результатов выполнения контрольных заданий и иных материалов, используемых в процессе текущей аттестации

Зачетное задание по курсу «Бизнес-анализ»
(Оценка сформированности компетенция ПК (ОУ)-3, индикатора ПК (ОУ)-3.2

1. Из 60 предложенных моделей бизнес-анализа (менеджмента) каждый магистрант должен выбрать одну модель (кроме SWOT-анализа, ССП, матрицы BCG, Дисконтированный поток денежных средств). Выбранные модели не должны пересекаться. (см. Табл.1)
2. В рамках самостоятельной работы изучается литература по выбранной модели бизнес-анализа.
3. На основе осмысления и систематизации изученных источников готовится отчет с обзором выбранной модели по следующей структуре:
 - 3.1.- общее описание модели (отражается сущность и назначение модели);
 - сферы применения модели (объясняется, чем полезна модель и для решения каких управленческих задач она может применяться);
 - ограничения модели (отражаются допущения, ограничения, которые применяются при рассмотрении модели и другие особенности ее практического применения)
 - 3.2. Приводится описание управленческой ситуации (кейс), которую можно рассмотреть с помощью данной модели и принять соответствующее управленческое решение (кейс составляется самостоятельно или находиться в соответствующей литературе)
 - 3.3. Дается пошаговое описание того, как следует воспользоваться моделью для принятия соответствующего решения и ответа на поставленные вопросы.
Описание сопровождается необходимыми расчетами, таблицами, схемами.
 - 3.4. Приводится список использованной литературы (3-5 источников)
4. Отчет по заданию оформляется в письменном виде с соблюдением требований по оформлению печатных работ
7. На зачете необходимо сделать:
 - публичную презентацию по выбранной модели бизнес-анализа с использованием Power Point; - представить и разобрать с коллегами по группе предлагаемый кейс по данной модели

Таблица 1 . 60 ключевых моделей бизнес-анализа (менеджмента)

Модели
Тактические модели
1. Модель 7S
2. Функционально стоимостной анализ
3. Теории Е и О Бира и Нориа
4. Бенчмаркинг
5. Реинжиниринг бизнес- процессов
6. Конкурирующие ценности
7. Ведущие секторы
8. Семь навыков преуспевающих людей
9. Пирамида Карри: управление потребительским маркетингом и взаимоотношениями с потребителями
10. Анализ DuPont
11. Отпускная заводская цена
12. Модель стратегического выравнивания Хендерсона и Венкатрамана
13. Культурные измерения
14. Дом спроса и предложений
15. Инновационный цикл
16. Маркетинг-микс, или 4Р
17. Восемь фаз изменений
18. Модель закупок Кралича
19. Бережливый подход / «точно в срок»
20. Анализ МАВА
21. Компенсационная модель Милковича

22. Организационные конфигурации по Минцбергу
23. Модель закупок Монзка
24. Анализ накладных расходов
25. Быстрореагирующее производство
26. Пятая дисциплина Сенге
27. Шесть сигм
28. Модель совершенства Европейского фонда управления качеством
29. Теория ограничений
30. Запасы, управляемые продавцом
Операционные модели
31. Сбалансированная система показателей
32. Командные роли по Белбину
33. Пентаграмма брендинга
34. Квадранты изменений
35. Дисконтированный поток денежных средств
36. Кайдзен / гемба
37. Управленческие роли по Минцбергу
38. Анализ рисков и вознаграждений
39. Анализ основных причин / анализ Парето
40. Шесть шляп мышления
41. Цикл Деминга
42. Карта потока создания ценности
Стратегические модели
43. Матрица Ансоффа (матрица «продукция — рынки»)
44. Матрица BCG
45. Стратегия голубого океана
46. Конкурентный анализ: пять сил Портера
47. Ключевые компетенции
48. Модель роста Грейнера
49. Отличительные способности по Каю
50. Компания, ориентированная на рынок
51. Офшоринг / аутсорсинг
52. «Дорожная карта»
53. Сценарное планирование
54. Стратегический диалог
55. Модель стратегического управления человеческими ресурсами
56. Стратегическое планирование человеческого капитала
57. SWOT-анализ
58. Цепочка создания ценности
59. Управление, осуществляемое с учетом стоимости компании
60. Ценностные дисциплины Трейси и Вирсемы

Источник данных : Ассен ван, М. Ключевые модели менеджмента. :60 моделей, которые должен знать каждый менеджер. -М.:БИНОМ. Лаборатория знаний, 2013

Описание процедуры выставления оценки промежуточной аттестации

Правила выставления оценки по итогам проведения промежуточной аттестации и уровню формирования компетенции по данной дисциплине следующие.

Оценивание участия магистрантов в групповых дискуссиях, деловых играх и разборах управленческих ситуаций и кейсов на занятиях и выполнения и защиты индивидуальных творческих работ осуществляется по следующему алгоритму.

№	Вид работы / Наименование критерия	Показатели оценивания	Шкала оценивания
1	2	3	4
1. Оценка результатов текущей аттестации Общая оценка за текущую работу в семестре определяется как среднее арифметическое между полученными оценками с одним знаком после запятой.			
1. Защиты индивидуальных творческих заданий			
1.1.	Полнота отчета и его соответствие методическим рекомендациям	Обоснован выбор бизнес-модели, дано общее описание модели и направления ее применения, приведен кейс и его разбор, сформулированы выводы, соблюдены требования к внешнему оформлению.	0 – критерий не выполнен, 3 – критерий выполнен частично, 6 – критерий выполнен
1.2.	Новизна и неординарность представленного материала и решений	Степень разработки свидетельствует о способности креативного мышления и способности решения исследовательских задач	0 – критерий не выполнен, 2 – критерий выполнен частично, 4 – критерий выполнен
1.3.	Уровень представления доклада на защите	Доклад логично построен и хорошо представлен, полностью отражает основные функции и назначение модели, студент свободно владеет содержанием, ясно и грамотно излагает материал, выдержан регламент выступления	0 – критерий не выполнен, 2 – критерий выполнен частично, 4 – критерий выполнен
1.4.	Эрудиция студента при ответе на вопросы	Высокий уровень эрудиции, студент свободно владеет терминологией, свободно и аргументировано отвечает на вопросы и замечания аудитории	0 – критерий не выполнен, 2 – критерий выполнен частично, 4 – критерий выполнен
Результаты оценивания каждого критерия (в баллах) суммируются по всем критериям. – «отлично» выставляется при набранной сумме баллов от 18 до 15 баллов; – «хорошо» выставляется при набранной сумме баллов от 14 до 12 баллов; – «удовлетворительно» выставляется при набранной сумме баллов от 11 до 9 баллов; – «неудовлетворительно» выставляется при набранной сумме баллов менее 9 баллов.			

Общая оценка за зачет определяется как среднее арифметическое между средней оценкой за текущую аттестацию и защиту творческого задания. В случае получения нецелого числа округление осуществляется по правилам арифметики.

Оценка «зачтено» должна соответствовать параметрам любой из положительных оценок («отлично», «хорошо», «удовлетворительно»), «не зачтено» - параметрам оценки «неудовлетворительно».

Приложение №2 к рабочей программе дисциплины «Бизнес-анализ»

Методические указания для студентов по освоению дисциплины

Успешное овладение методикой и практикой проведения экономического анализа и принятия на этой основе оптимальных управленческих решений зависит:

во-первых, от уровня уже полученных знаний в бакалавриате по таким дисциплинам, как «Управленческий анализ», «Маркетинг», «Менеджмент»; а также уже в магистратуре: «Микроэкономика (продвинутый уровень)», «Макроэкономика (продвинутый уровень)»; «Количественные методы экономического анализа».

во-вторых, от степени понимания и усвоения изучаемых методик бизнес-анализа;

в-третьих, от умения применять на практике изученные методики анализа;

в-четвертых, от уровня аналитического мышления, умения обобщать полученные результаты анализа и разрабатывать мероприятия по повышению эффективности работы предприятия.

В связи с этим для получения этих знаний, навыков и умений каждому студенту необходимо активно работать на лекционных и аудиторных практических занятиях, решать все предлагаемые типы задач, выполнять все индивидуальные домашние задания, активно участвовать в обсуждении ситуаций и проблем.

Успешное овладение дисциплиной «Бизнес-анализ», предусмотренное рабочей программой, предполагает выполнение ряда рекомендаций.

1. Следует внимательно изучить материалы, характеризующие курс «Бизнес-анализ» и определяющие целевую установку. Это поможет четко представить круг изучаемых проблем и глубину их постижения.

2. Необходимо знать подборку литературы, достаточную и необходимую для изучения предлагаемого курса. При этом следует иметь в виду, что нужна литература различных видов:

а) учебники, учебные и учебно-методические пособия.

б) монографии, сборники научных статей, публикаций в экономических журналах, представляющие эмпирический материал, а также многообразные аспекты анализа современного развития организаций;

в) справочная литература – энциклопедии, экономические словари, раскрывающие категориально-понятийный аппарат.

г) аналитические материалы, представленные ведущими экспертными организациями: РА «Эксперт», ВЦИОМ, Левада-центр и др.

3. Изучая литературу, следует уяснить основное содержание той или иной управленческой проблемы, причины ее возникновения и последствия для организации.

4. Активные методы обучения, используемые для проведения занятий, способствуют выработке практического навыка экономического анализа и обоснования управленческих решений для повышения эффективности хозяйственной деятельности организаций.

В процессе обучения требуемый учебный материал студенты получают на лекциях по установленному регламенту, а также при самостоятельном изучении предлагаемой им литературы по данной дисциплине, а также на семинарских занятиях с применением видеоматериалов, компьютерных технологий, выполнении тестовых работ. В ходе занятий студент должен продемонстрировать свободную ориентацию в области изучения библиографических источников, знания информационных источников для проведения экономического анализа по теме, освоение смыслового их содержания, а также способность качественно и грамотно оформлять собственные выводы и предложения, аргументированно вести научную дискуссию.

5. Самостоятельная работа студентов в системе Moodle состоит в более тщательном изучении предложенного преподавателем теоретического материала, данного на лекциях, на основе выложенных в Moodle презентаций лекций и дополнительных источников, указанных в

списке литературы. Для проверки качества изучения материала к отдельным темам предусмотрены индивидуальные задания для самостоятельного выполнения.