

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ СИСТЕМ
УПРАВЛЕНИЯ И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ» (ТУСУР)

Кафедра Экономики

БИЗНЕС-АНАЛИТИКА

Методические указания для практических занятий и самостоятельной работы

Составитель:
Цибульникова В.Ю.

Томск – 2019

СОДЕРЖАНИЕ

1 Общие положения _____	3
2 Методические указания к практическим занятиям _____	4
2.1 Роль бизнес-анализа в организации и этапы его становления _____	4
2.2 Изучение методик внешнего и внутреннего стратегического анализа _____	5
2.3 Изучение концепции устойчивого развития бизнеса и международных стандартов отчетности в области устойчивого развития _____	7
2.4 Применение моделей операционного анализа в бизнес-анализе _____	8
2.5 Модели контроллинга в организациях отраслей национального хозяйства. Business Intelligence – перспективный инструмент Контроллинга эффективности бизнеса _____	12
2.6 Применение методологии Agile в бизнес-анализе _____	15
2.7 Изучение профессионального стандарта по бизнес-анализу: Business Analysis Body of Knowledge – БАВОК _____	24
2.8 Изучение методологии IDEF _____	26
3 Методические указания для самостоятельной работы _____	27
3.1 Вопросы для самостоятельного изучения _____	27
3.2 Задачи для самостоятельного решения _____	28
3.3 Тестовые задания для самоконтроля _____	39
4 Список рекомендуемой литературы _____	47

1 Общие положения

Обострение рыночной конкуренции и переход отечественной экономики на инновационный путь развития предъявляют новые требования к информационно-аналитическому обеспечению системы управления. Если ранее, с начала экономических реформ и до середины первого десятилетия XXI в. фокус управления был смещен на объединение (поглощение и слияние) активов в процессе их первичной приватизации и последующей перепродажи с последующим выстраиванием вертикально- и горизонтально-интегрированных компаний, то после кризиса 2008 г. цели собственников претерпели существенные изменения. В результате традиционные принципы и методы экономического анализа, оценок состояния и мониторинга развития бизнеса потребовали качественного дополнения и обновления.

Эффективное управление все больше принимает форму упреждающих изменений, а не запаздывающих реакций, в результате происходят изменения в его направлениях и методах (от финансовых результатов к непрерывности деятельности и учету требований различных заинтересованных сторон, от бюджетинга к стратегическим картам показателей и оперативным панелям управления).

Настоящее учебно-методическое пособие содержит материалы для практических занятий и организации самостоятельной работы студента.

2 Методические указания к практическим занятиям

2.1 Роль бизнес-анализа в организации и этапы его становления

Цель занятия: изучить структуру современного бизнес-анализа, уяснить смысл и назначение ключевых понятий бизнес-анализа и понять связь ключевых понятий с базовыми понятиями бизнес-анализа.

Вопросы для обсуждения на занятии:

1. Как связаны бизнес-анализ и прагматическая концепция бизнеса?
2. Как трактует сущность бизнес-анализа Международный институт бизнес-анализа (ИВА)?
3. Кто такие стейкхолдеры и каковы их интересы и требования?
4. Объясните роль бизнес-аналитика в обосновании управленческих решений и направлений развития компании.
5. Какие типы требований стейкхолдеров выделяются в бизнес-анализе?
6. Что необходимо изучать при анализе требований стейкхолдеров?
7. Перечислите принципы классификации заинтересованных лиц.
8. Что такое бизнес-процессы и каковы задачи их моделирования?
9. Что такое бизнес-модель и каковы задачи ее анализа?
10. Раскройте соотношение бизнес-модели компании и ее стратегии.
11. Как связаны бизнес-анализ и инновационная активность предприятия?
12. Раскройте взаимосвязь бизнес-анализа и информационной бизнес-аналитики.
13. Какова роль Business Intelligence (BI) в управлении современным предприятием?
14. Что отличает бизнес-анализ от традиционного анализа хозяйственной деятельности предприятия?
15. Охарактеризуйте предмет, объекты и метод бизнес-анализа.

2.2 Изучение методик внешнего и внутреннего стратегического анализа

Цель занятия: изучить основы стратегического анализа, разобраться с методиками внутреннего и внешнего анализа.

Вопросы для обсуждения на занятии:

1. Дайте определение стратегии. Как менялось понятие стратегии в процессе развития управленческой науки?
2. В каких условиях целесообразно применять аналитические методы стратегического планирования. Какие методы анализа могут при этом использоваться?
3. Выделите типы стратегий. Приведите примеры компаний, следующих той или иной стратегии. Что такое зонтичная и процессная стратегия?
4. Перечислите уровни проведения стратегического анализа. Поясните, что является объектом анализа на каждом из уровней.
5. Назовите наиболее популярные методики внешнего стратегического анализа. Чем отличается построение таких методик от традиционных методик комплексного экономического анализа?
6. Дайте характеристику методики PEST-анализа, в каких случаях она может быть использована?
7. Объясните ограничения макросреды, которые необходимо учитывать при проведении стратегического анализа.
8. Определите особенности анализа отрасли и рынка.
9. Опишите сущность ситуационного анализа. Примените методику и ситуационного анализа к деятельности конкретной компании.
10. Охарактеризуйте модель пяти рыночных сил М. Портера. Какие ограничения имеют место при ее использовании?

11. Опишите методику анализа конкурентов Д. Аакера. Приведите примеры стратегических активов и стратегических компетенций. Проиллюстрируйте примерами из практики.

12. Объясните сущность ресурсной модели анализа внешней среды. Каково влияние ресурсного подхода на процесс проведения стратегического анализа?

13. Выстройте иерархию аналитических показателей стратегического анализа. Укажите их особенности.

14. Охарактеризуйте методику внутреннего стратегического анализа и дайте определение компетенции и стержневой компетенции.

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

16. Охарактеризуйте методику анализа внутренних возможностей компании. Каковы направления выявления внутренних возможностей современной организации? Приведите примеры.

17. Дайте понятие ключевых факторов успеха. Для компании из реального сектора экономики разработайте KFS с учетом фаз ее жизненного цикла.

18. Какие характеристики свойственны бизнес-модели? Что предполагает конкурентоспособности бизнес-модели?

19. В чем особенность проведения дисконтно-операционного метода анализа проектов, какое значение он имеет при выработке конкурентоспособной бизнес-модели компании?

2.3 Изучение концепции устойчивого развития бизнеса и международных стандартов отчетности в области устойчивого развития

Цель занятия: Изучить основы концепции устойчивого развития бизнеса и научиться применять основные модели.

Вопросы для обсуждения на занятии:

1. Как вы понимаете термин «устойчивое развитие» предприятия?
2. В чем необходимость разработки стратегии долгосрочного развития компании?
3. Укажите ключевые элементы стратегии устойчивого развития.
4. Назовите основные проблемы внедрения стратегии устойчивого развития на практике.
5. Цели и задачи разработки информационного обеспечения стратегии устойчивого развития для основных групп пользователей.
6. Международные стандарты отчетности об устойчивом развитии. Опишите сферу применения и основные требования.
7. Как соотносятся финансовая отчетность компании и отчетность об устойчивом развитии?
8. Дайте характеристику ключевым показателям эффективности трех важнейших составляющих стратегии устойчивого развития.
9. Как соотносятся финансовые и экономические показатели эффективности с позиции стратегии устойчивого развития?

2.4 Применение моделей операционного анализа в бизнес-анализе

Цель занятия: изучить и научиться применять модели операционного анализа.

Вопросы для обсуждения на занятии:

1. Определите области применения методик традиционного операционного анализа в бизнес-анализе.
2. Дайте характеристику структуры прямых затрат в организациях промышленности (услуг, торговли).
3. Обоснуйте различия между затратами и расходами. В чем заключается принцип релевантности затрат и доходов? Определите условия, когда затраты становятся нерелевантными.
4. В каких случаях и при каких условиях возможно использование CVP-анализа для оценки целесообразности включения того или иного направления бизнеса в состав бизнес-карты организации?
5. Определите алгоритм выделения постоянных и переменных затрат при расчете точки безубыточности и запаса прочности.
6. Каково значение анализа экономической добавленной стоимости?
7. Что характеризуют показатели запаса финансовой и экономической прочности компании?
8. В чем заключаются принципиальные различия между традиционной методикой оценки прибыли от продаж и методом, основанным на разделении расходов в зависимости от масштабов деловой активности бизнеса?

Задачи для решения на занятии:

Ситуация 1:

Областная фирма открыла отделение в Томске, и спустя 2,5 года деятельности отделение все еще не приносило прибыли, несмотря на попытки,

которые предпринимали управление и работники отделения. В результате сформировалась сложная ситуация, в которой управление фирмы предполагало что основные проблемы связаны именно с безынициативностью работников отделения, а управляющий филиала ссылаясь на недостаток помощи со стороны главного офиса и незначительные бюджетные средства.

Задача:

Начальником отделения совместно с руководством фирмы была поставлена задача о выявлении причин отсутствия прибыли в столичном отделении фирмы и разработке рекомендаций по исправлению этой негативной ситуации.

Необходимо :

1. Выявить заинтересованные стороны
2. Сформулировать возможные требования заинтересованных сторон
3. Сформировать программу анализа хозяйственной ситуации и обосновать применение различных методов бизнес-анализа
4. Сформулировать управленческие решения для исправления ситуации

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если все задания выполнены экономически грамотно, определен перечень заинтересованных сторон, правильно сформулированы их требования, обосновано применение методов бизнес-анализа, программа анализа составлена в соответствии с сущностью сформулированных требований и поставленной целью, управленческие решения полные, грамотно составленные;

- оценка «хорошо» выставляется студенту, если все задания выполнены экономически грамотно, частично определен перечень заинтересованных сторон, правильно сформулированы их требования, обосновано применение методов бизнес-анализа, программа анализа составлена в соответствии с

сущностью сформулированных требований и поставленной целью, но в ней допускаются отдельные логические и погрешности, управленческие решения, грамотно составленные

- оценка «удовлетворительно» - выставляется студенту, если задания выполнены не полностью, перечень заинтересованных сторон определен частично, имеют место отдельные ошибки в формулировке их требований, применение методов бизнес-анализа обосновано частично, программа анализа составлена в соответствии с сущностью сформулированных требований и поставленной целью, но в ней допускаются отдельные логические и погрешности, управленческие решения не всегда обоснованные. Допущенные ошибки уверенно исправляются после дополнительных вопросов; в целом правильные действия по применению знаний бизнес-анализа на практике.

- оценка «неудовлетворительно» - выставляется студенту, если задания выполнены неправильно, имеют место грубые ошибки, непонимание сущности излагаемого вопроса, неумение применять знания на практике. Отсутствует программа анализа или составлена с существенными ошибками, управленческие решения и/или требования заинтересованных сторон отсутствуют или изложены некорректно. В ходе дополнительных вопросов студент демонстрирует неуверенность и неточность ответов.

Ситуация 2:

Дайте характеристику основным методам анализа финансовой устойчивости и платежеспособности;

По приведенным данным провести анализ финансовой устойчивости и платежеспособности и описать произошедшие изменения.

Методические рекомендации по выполнению.

Студенты должны выполнить 2 задания: первое задание является теоретическим, второе - практическим. Источниками информации для выполнения задания являются прилагаемые к заданию цифровые данные. В первом задании необходимо описать методику анализа. Во-втором задании

студент должен сформировать аналитическую таблицу, выполнить необходимые аналитические расчеты и сформулировать комментарии в виде ВЫВОДОВ.

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если все задания выполненные правильно, выводы полные, грамотно составленные, расчеты произведены верно, аналитические таблицы грамотно и аккуратно сформированы;

- оценка «хорошо» выставляется студенту, если все задания выполненные правильно, выводы достаточно полные, но допускаются отдельные логические и стилистические погрешности, расчеты произведены верно, таблицы грамотно и аккуратно составлены

- оценка «удовлетворительно» - выставляется студенту, если задания выполнены не полностью, выводы не полные, содержат отдельные ошибки, но уверенно исправляются после дополнительных вопросов; правильные в целом действия по применению знаний на практике правильно выполненные расчеты, таблицы составлены верно.

- оценка «неудовлетворительно» - выставляется студенту, если задания выполнены неправильно, имеют место грубые ошибки, непонимание сущности излагаемого вопроса, неумение применять знания на практике. Выводы отсутствуют или изложены некорректно. В ходе дополнительных вопросов студент демонстрирует неуверенность и неточность ответов. Аналитические расчеты выполнены с ошибками, таблицы составлены с существенными ошибками.

2.5 Модели контроллинга в организациях отраслей национального хозяйства. Business Intelligence – перспективный инструмент контроллинга эффективности бизнеса

Цель занятия: изучить существующие модели контроллинга в организациях и разобраться с инструментарием Business Intelligence.

Вопросы для обсуждения на занятии:

1. Определите цели контроллинга в условиях повышенной турбулентности внешней экономической среды.
2. Какие задачи контроллинга возможно решить с использованием средств бизнес-анализа?
3. В чем заключается особенность информационно-аналитической поддержки системы управления бизнесом в условиях ее фокусировки на рост стоимости бизнеса и его ценности для ключевых групп стейкхолдеров?
4. Определите принципиальные различия и общие инструменты бизнес-анализа, применяемые в стратегическом и оперативном контроллинге.
5. Какие перспективы имеет отказ от бюджетной модели контроллинга в условиях использования системы внутрифирменного коммерческого расчета?
6. Насколько устойчивыми в современных условиях могут являться нормативные параметры бизнес-процессов?
7. С какой периодичностью и в какой последовательности целесообразно пересматривать целевые значения ключевых индикаторов бизнес-процессов?
8. Определите структуру денежных потоков успешного бизнеса и информационно-аналитические инструменты их мониторинга и прогнозирования.

9. Обоснуйте механизм каскадирования целей верхнего уровня на уровень рабочих мест. В каких условиях ответственность за результаты деятельности может быть перенесена на уровень рабочих мест?

10. В чем принципиальное отличие демократической модели контроллинга и какие инструменты бизнес-анализа ею востребованы?

11. Из каких элементов должен состоять монитор эффективности, используемый в преактивном управлении?

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

13. Дайте определение понятия «аудит эффективности бизнес-процессов» и прокомментируйте его. В чем заключается взаимосвязь аудита эффективности бизнес-процессов и оценки аудитором допущения непрерывности деятельности организации?

14. В чем различие экономического анализа и аналитических процедур в аудите? В чем заключается цель описания аудитором существующих бизнес-процессов организации?

15. Какие подходы описания бизнес-процессов организации вы знаете?

16. Перечислите источники информации для проведения аудита бизнес-процессов организации.

17. В чем заключаются задачи документирования аудиторских процедур в отношении исследуемого бизнес-процесса?

18. Перечислите основные принципы сбора доказательств в ходе аудита эффективности бизнес-процессов.

19. Перечислите факторы, определяющие необходимость осуществления процедур реинжиниринга в ходе аудита эффективности бизнес-процессов. В чем проявляется конкурентоспособность бизнес-модели компании?

20. Какие цели преследует аудит бизнес-процессов? Определите его основные инструменты.
21. Какие рекомендации по результатам бизнес-аудита необходимо использовать при формировании системы контроллинга в компании?
22. В чем проявляется и на основе каких аналитических инструментов обеспечивается гибкость бизнес-модели?
23. В каких случаях и в каких формах имеет место миграция стоимости? Может ли проведение бизнес-аудита и система контроллинга препятствовать этой миграции?
24. В чем принципиальное отличие контроллинга бизнес-процессов от их аудита? Какие уникальные инструменты они используют?
25. Сформулируйте понятие бизнес-ядра. Какие элементы оно содержит и какие формы принимает?
26. Какие показатели используются при разработке и мониторинге конкурентоспособности бизнес-модели?

2.6 Применение методологии Agile в бизнес-анализе

Цель занятия: Изучить основы методологии Agile и понять особенности ее применения в бизнес-анализе.

Материал для изучения:

Можно выделить основные ценности, принципы и практики, благодаря которым выбор в пользу методологии сегодня делают огромное количество компаний.

Знаменитая методология была создана для разработки ПО. Поэтому практически все практики Agile применяются именно там. Однако это не мешает применять Agile и многим нетехническим командам.

Компании, которые не связаны с IT быстро обнаружили преимущества использования гибкого мышления и некоторых Agile-практик, которые могут помочь бизнесу достичь большего, принести клиентам максимум пользы и удовольствия, а также сплотить команду внутри.

Каковы ключевые практики Agile сделали методологию столь известной и востребованной?

Приведенный ниже список не является полным, поскольку практики Agile можно рассматривать с разных точек зрения и применяя различные классификации. В нашем списке — самые основные из них, которые могут применяться в разработке ПО, а некоторые — в применении к нетехническим продуктам и проектам.

Список лучших практик Agile

Очередь задач

Часто крупные задачи в проекте необходимо разделять на части. Многие из них скапливаются, образуя очередность. В этом случае менеджеру продукта необходимо тщательно поработать со всеми задачами бэклога, определив верные приоритеты для каждой.

Обычно в бэклог продукта входят следующие элементы: продуктовые особенности, возможные ошибки, приоритетные знания по продукту, некоторые технические работы, и др.

Все элементы в бэклоге упорядочены согласно их ценности. Чем весомее элемент, тем скорее он пойдет в работу. Верхние позиции будут более подробно описанными и четкими по сравнению с нижними элементами. Все они должны быть понятны для нетехнических членов команды и заинтересованных сторон.

В управлении бэклогом определяющую роль играет собрание *backlog grooming*, во время которого представители Agile команды обсуждают детали бэклога продукта и готовят очередное планирование спринта.

Итерации

Agile-команды выбирают количество работ, которые необходимо выполнить в определенное время. Итеративная разработка означает, что сама команда может решить, что она может сделать, исходя из своих возможностей и опыта предыдущей итерации.

Клиентоориентированность

Сотрудничество с клиентами является ключевым моментом в методологии Agile. Согласно гибкому подходу, команда должна предоставить всю информацию, необходимую клиентам, и сообщать им о прогрессе. Постоянная связь также должна быть частью внутренней командной работы.

User stories

В Agile описывается функциональность по общению с клиентами, а затем с позиции продукта определенным образом (по формуле “Я как <тип пользователя>, хочу <действие>, потому что <причина>”). История пользователей в Agile project management означает единицу работы, которая должна быть завершена в одном спринте.

User stories включают описание, критерии приемки и оценку времени. Когда они слишком сложны, менеджеры продуктов разделяют их на более мелкие.

Agile-роли

Методология включает разные роли и, соответственно, разные их названия. Если обобщать, роли в Agile можно разделить по группам, включающим:

- Team Lead, Project Lead и Скрам мастера
- Членов команды
- Собственника продукта для Scrum и On-site customer для XP
- Заинтересованные стороны (stakeholders)

Команды Agile могут также состоять из дополнительно привлекаемых технических специалистов.

Value stream analysis

Анализ потока ценностей — это метод управления для анализа текущего состояния и разработки будущего состояния продукта. Цель анализа в том, чтобы идентифицировать и удалять «отходы» в потоках создания ценности, тем самым повышая эффективность потока данных.

Здесь методология знакомит с двумя принципами. Первый — это определение продукта на основе пользовательских историй, основанных на анализе бизнеса. Второй — определение зависимостей между бизнес и технической функциональностью.

Timeboxing

Timeboxing используется в качестве метода планирования проекта. Расписание делится на несколько отдельных периодов времени (таймбоксы), каждый из которых имеет свои конечные результаты, срок и бюджет.

Спринты продолжаются в соответствии с указанными таймфреймами. Обычно от двух недель до одного месяца. Scrum-митинги обычно продолжаются около 15 минут.

Ежедневные собрания

Например, Scrum meeting — это ежедневное мероприятие, короткая утренняя или дневная встреча, обычно организованная менеджером продукта

или владельцем продукта. Длится 10-15 минут и требует присутствия Скрам-мастера и всей команды. Такая встреча организуется, чтобы:

- вспомнить, что было сделано вчера
- определить, что будет сделано сегодня
- выявить любые препятствия, если такие есть

Sprint demo meeting

Такая встреча организуется, когда определена функциональность и пришло время объяснить клиенту, как это работает. Это важно, потому что клиенты могут подтвердить, что они принимают конкретный функционал или определить моменты, с которыми не согласны.

Retrospective meeting

Речь идет о ретроспективе по окончательному итеративному развитию. Retrospective meeting рекомендуется посещать всем членам команды. Клиенты также могут участвовать.

Здесь обсуждаются возможности улучшения процессов, качества работы, используемых инструментов и т. д.

Тестирование

Очень важно своевременно получить информацию о частях, которые не работают так, как планировалось. Тесты запускаются автоматически перед началом работы. Это гарантирует, что все изменения кода приемлемы.

Burndown chart

Этот график демонстрирует, действительно ли все идет в соответствии с календарем программирования и общим планом. Он отражает сроки и расписания. В диаграммах Burndown также отображается количество пользовательских историй за единицу времени.

Приоритизация требований

Приоритизация требований используется в Agile для определения того, какие конкретные требования к продукту должны быть включены в определенный релиз.

Менеджеры продуктов также приоритезируют требования для минимизации рисков во время разработки — сначала выполняются наиболее важные. В этом случае опытные менеджеры по продуктам и проектам используют хорошо известные методы и техники приоритизации.

Планирование релиза

Релиз продукта представляет собой набор новых функций или финальный запуск продукта. Грамотное планирование релиза помогает командам выпускать качественные продукты.

Секрет успешного релиз-менеджмента не только в предоставлении клиентам доступа к новым функциям, но и это окончательная дата, когда ваша команда может поделиться новым опытом своей работы и поддержать взаимодействие с клиентами.

Все заинтересованные стороны должны знать, когда они могут ожидать новых функциональных возможностей. Календарь релизов всегда должен быть четко распланирован.

Этот список можно продолжать и дополнять другими интересными практиками. Однако какие же практики могут быть использованы нетехнической командой?

Яркий пример — использование бэклога и приоритизация задач командой авиатранспортной компании Air Methods, которая специализируется на оказании скорой помощи.

В компании из более чем 6000 сотрудников активно работает команда по созданию и управлению стратегией обучения и развития. В самом начале деятельности эта команда столкнулась с тем, что заинтересованные стороны не понимали, сколько времени и сил понадобится для создания тренингов и обучающих проектов.

Так команда пришла к Agile-практике использования и управления бэклогом и определению приоритетов. За визуализацию стали отвечать инструменты Trello.

На доске собираются запросы заинтересованных сторон, команда присваивает каждому зеленый или красный лейбл. “Зеленые” проекты можно выполнять сейчас, “красные” попадают в очередь.

Ежемесячно команда и заинтересованные собираются для определения новых приоритетов, голосуют и дискутируют.

По словам представителей компании, такая практика помогает работать с ожиданиями бизнеса, создает синергию внутри команды, увеличивает ее эффективность. В результате, нетехническая команда начала продуктивно сотрудничать с заинтересованными сторонами.

Основные положения подхода Agile:

1. Люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов.
2. Работающий продукт важнее исчерпывающей документации.
3. Сотрудничество с заказчиком важнее согласования условий контракта.
4. Готовность к изменениям важнее следования первоначальному плану.

То есть разработчики отказались от формализации требований, безоговорочного следования жестким регламентам и планам — в пользу самого продукта, людей и продуктивного сотрудничества. Это была историческая веха.

Как команды работают по аджайлу

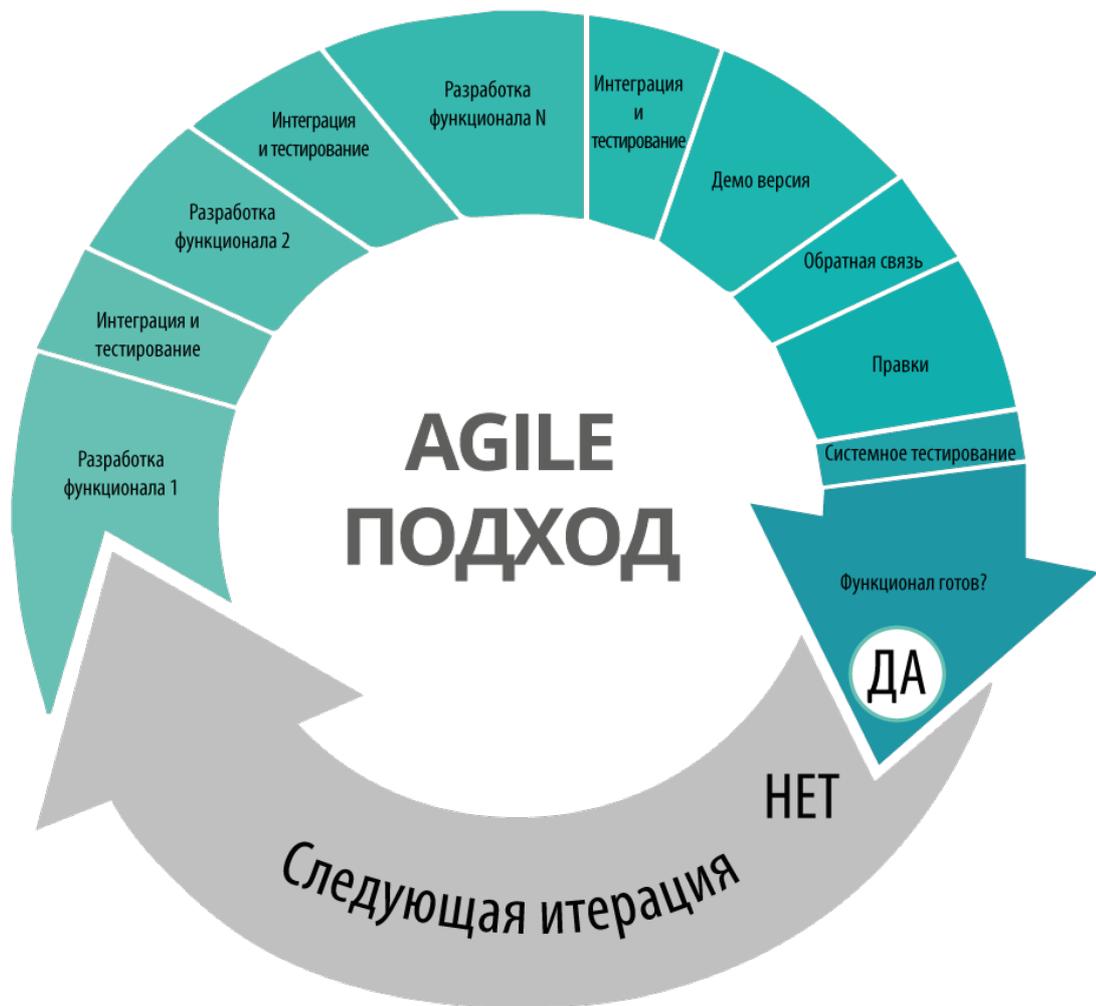
Рассмотрим ситуацию. В студию приходит заказчик и просит сделать сайт. Вместе с командой они записывают все пожелания, идеи и представления о том, что должно получиться в результате. Потом решают, что самое приоритетное, и начинают работу.

Каждый день команда и заказчик обсуждают, что они сделали, какие проблемы возникли, что планируют делать дальше. Если в процессе появляются новые идеи, их рассматривают и внедряют — это может произойти прямо в процессе работы над этапом.

В конце условной недели у них получается каркас проекта с минимумом функций. Его запускают и тестируют на реальных пользователях, а сами продолжают работать дальше.

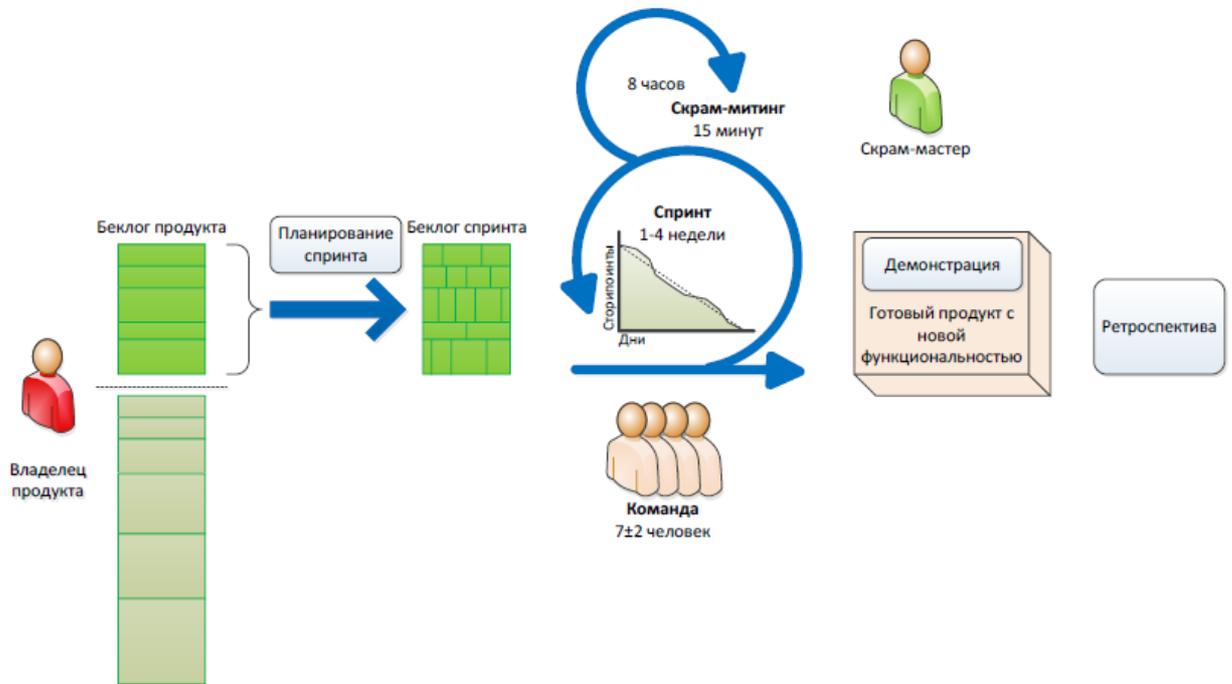
Следующий этап повторяет предыдущий с той только разницей, что теперь у команды есть обратная связь от пользователей. Таким образом появляется возможность сразу убрать лишнее и добавить недостающее — ну и параллельно работать над следующими по приоритетности пунктами.

Так повторяется несколько раз, и после тех же двух месяцев у заказчика есть готовый продукт, протестированный и актуальный.



Это кажется заманчивым, однако на практике переключиться на аджайл бывает сложно. У нас привыкли работать по подробному техзаданию, не каждый заказчик захочет общаться с командой каждый день — стоит только начать, и обнаруживается масса препятствий.

Чтобы упростить эту задачу, существуют специальные наборы правил, фреймворки. Например, Скрам и Канбан. У каждого своя система и правила, их можно видоизменять, дополнять и адаптировать под команду.



Процесс работы по Scrum: спринты, циклы разработки, standup-митинги



Канбан-доска: карточки перемещаются по колонкам-этапам

Какому продукту точно нужен аджайл?

Применять аджайл при работе над каждым продуктом нецелесообразно. Скажем, простую промо-страницу можно от и до сделать по техзаданию, и все останутся довольны. Но есть несколько признаков проекта, которому нужна гибкая разработка:

- Большой и технологически сложный. Когда дешевле делать все постепенно и постоянно тестировать, чем переделывать уже готовый продукт.
- Длительный по времени. Чем дольше проект будет функционировать, тем тяжелее представить его развитие — например, интернет-магазин.
- С высокой неопределенностью. Когда проект инновационный, невозможно заранее продумать все функции, проще делать его маленькими рывками и тестировать.
- Когда идей ну очень много и непонятно, какие из них окажутся удачными. Внедрять все сразу — рискованно и экономически неоправданно.
- С идеальным заказчиком. Когда клиент настолько заинтересован в продукте, что хочет сам во всем участвовать. Аджайл — идеальный сценарий.

2.7 Изучение профессионального стандарта по бизнес-анализу: Business Analysis Body of Knowledge – BABOK

Цель занятия: изучить особенности профессионального стандарта по бизнес-анализу: Business Analysis Body of Knowledge (BABOK) и разобраться с принципами его применения на практике.

Вопросы для обсуждения на занятии:

1. Виды деятельности института Международного Института Бизнес Анализа (ИВА - International Institute of Business Analysis).
2. Характеристика профессии бизнес-аналитика, предмет, объекты деятельности, источники информации.
3. Квалификационные экзамены по бизнес-анализу и профессиональные требования к уровню квалификации в соответствии с профессиональным стандартом.
4. Расширение функций и информационной базы для бизнес-аналитика в соответствии с версией BABOK v3.
5. Сравнительная характеристика версий (v1-v3) BABOK. Основные изменения в версии v3.
6. Общая характеристика Руководства Business Analysis Body of Knowledge - BABOK.
7. Новая ключевая концептуальная модель бизнес-анализа в версии v3.
8. Характеристика основных концептов BABOK.
9. Сущность основных понятий: Изменения (Changes), Потребности (Needs), Заинтересованные стороны (Stakeholders), Решения (Solutions), Контексты (Contexts), Значение/Ценность (Value). Отношения между перечисленными концепциями и их взаимозависимость.
10. Совокупность взаимосвязанных групп, задач и методик в соответствии с областями знания BABOK.

11. Общая характеристика методов бизнес-анализа.
12. Инициатива «гибкое мышление» и ее сущность.
13. Стандартные процессы, опыт, навыки и требования к результатам, которые необходимы бизнес-аналитику для компетентного исполнения своих задач.

2.8 Изучение методологии IDEF

Цель занятия: Изучить основы проектирования моделей и систем. Рассмотреть одну из методологий анализа бизнес-процессов IDEF и научиться применять ее на практике.

Вопросы для обсуждения на занятии:

1. Для чего нужно осуществлять моделирование бизнес-процессов?
2. Какие существуют виды бизнес-процессов?
3. Перечислите существующие стандарты моделирования бизнес-процессов.
4. Какие нотации используются при структурном моделировании?
5. Для чего используется методология IDEF0?
6. Для чего используется методология FDF?
7. В каких случаях и для чего используется методология IDEF3?
8. Объясните, для чего необходимо до начала моделирования бизнес-процесса определить его цель и обосновать точку зрения на модель.
9. Какие типы связей могут быть между блоками в пределах одной диаграммы?
10. Для каких целей и как формируются диаграммы бизнес-процессов?

3 Методические указания для самостоятельной работы

3.1 Вопросы для самостоятельного изучения

Изучите следующие вопросы:

1. Что означает понятие «методика»?
2. Охарактеризуйте специфические особенности методики бизнес-анализа.
3. Как связаны бизнес-анализ и сбалансированная система показателей?
4. Какое значение имеет применение форсайт-анализа в бизнес-анализе?
5. Охарактеризуйте наиболее распространенные методы моделирования бизнес-процессов? Для чего используются PESTLE-анализ и метод HEPTALYSIS?
6. Охарактеризуйте методы MOST и SMART.
7. Раскройте значение применения в бизнес-анализе метода SWOT.
8. Как используется анализ пяти сил Портера в бизнес-анализе?
9. Какие задачи можно решать при помощи метода CATWOE?
10. Как можно определить приоритеты в выполнении требований при помощи метода MoSCoW?
11. В чем сущность методов VPEC-T и SCRS?
12. Какие решения можно обосновать при помощи метода Blue Ocean Strategy?
13. Как можно использовать метод Toyota A3 Report при анализе проблем бизнеса?
14. Зачем нужен CAP-анализ?
15. В чем состоят аналитические возможности теории ограничений, теории компромисса и метода CARRDs?

16. Как связаны функционально-стоимостный анализ и бизнес-анализ?
17. В чем состоит значение эвристических экспертных методов анализа?
18. Охарактеризуйте наиболее известные методы активизации творческого мышления.
19. В чем сущность мозгового штурма как эффективного метода анализа?
20. Что дает бизнес-аналитику использование метода шести шляп мышления Эдварда де Боно?
21. В чем состоит значение ТРИЗ для решения проблем бизнеса?
22. Для чего нужен вербальный анализ, каковы его возможности?
23. В чем состоит специфика структуры информационной базы бизнес-анализа?
24. Какова роль интегрированной отчетности в системе взаимоотношений корпораций и их заинтересованных сторон?
25. Какова роль бизнес-анализа в формировании интегрированной отчетности как источника информации о взаимоотношениях корпораций с их стейкхолдерами, их бизнес-моделях, о создании условий их устойчивого развития?

3.2 Задачи для самостоятельного решения

Решите следующие задачи:

1. Для определения влияния на деятельность фирмы конкретных заинтересованных сторон можно воспользоваться известной зависимостью степени такого влияния от двух характеристик стейкхолдера власть и интерес. При этом власть стейкхолдера определяется его способностью оказывать

воздействие на организацию и ее политику. А его интерес характеризуется мотивацией и желанием влиять на эту организацию. Поэтому наиболее влиятельным заинтересованным лицом будет стейкхолдер, обладающий самым высоким уровнем власти и самой большой заинтересованностью. Опираясь на свое профессиональное суждение, проведите по десятибалльной шкале балльную экспертную оценку параметров «власть» и «интерес» перечисленных ниже стейкхолдеров производственной коммерческой являющейся публичным акционерным обществом. Определите степень влияния каждого из стейкхолдеров и расставьте приоритеты для учета их требований. Выявите группы стейкхолдеров, которые потенциально могут оказаться в конфликтных ситуациях при выборе направлений стратегического развития компании.

Оценка степени влияния стейкхолдеров на организацию (баллы)

Заинтересованные стороны	Власть	Интерес	Влияние
Владелец контрольного пакета акций			
Менеджмент организации			
Органы государственного управления и контроля			
Заказчики продукции			
Исполнительный персонал организации			
Акционеры-миноритарии			
Поставщики сырья и комплектующих изделий			
Кредитующий банк			
Местное сообщество, СМИ и т.п.			

2. В ходе анализа круга заинтересованных сторон акционерного общества компании по производству медицинского оборудования были получены экспертные оценки по десятибалльной шкале параметров «власть» и «интерес» каждой из выделенных групп ее стейкхолдеров. Используя эти балльные оценки, необходимо обосновать выбор вариантов стратегии для работы компании с различными заинтересованными сторонами ее бизнеса. Для этого составьте матрицу стейкхолдеров, в которой сгруппируйте их на

четыре группы А, В, С и D, указав в каждом из четырех квадрантов матрицы наименования соответствующих заинтересованных сторон.

Экспертные оценки власти и интереса стейкхолдеров (баллы)

Заинтересованные стороны	Власть	Интерес
Владелец контрольного пакета акций	10	10
Топ-менеджмент организации	8	7
Органы государственного управления и контроля	9	8
Заказчики продукции	7	8
Исполнительный персонал организации	4	8
Акционеры-миноритарии	3	9
Поставщики сырья	6	6
Поставщики комплектующих изделий	8	6
Кредитующий банк	5	8
Местное сообщество, СМИ и т.п.	2	5

При этом высоким уровнем параметров «власть» и «интерес» будем считать балльную оценку шесть и выше. А низким уровнем – менее шести баллов.

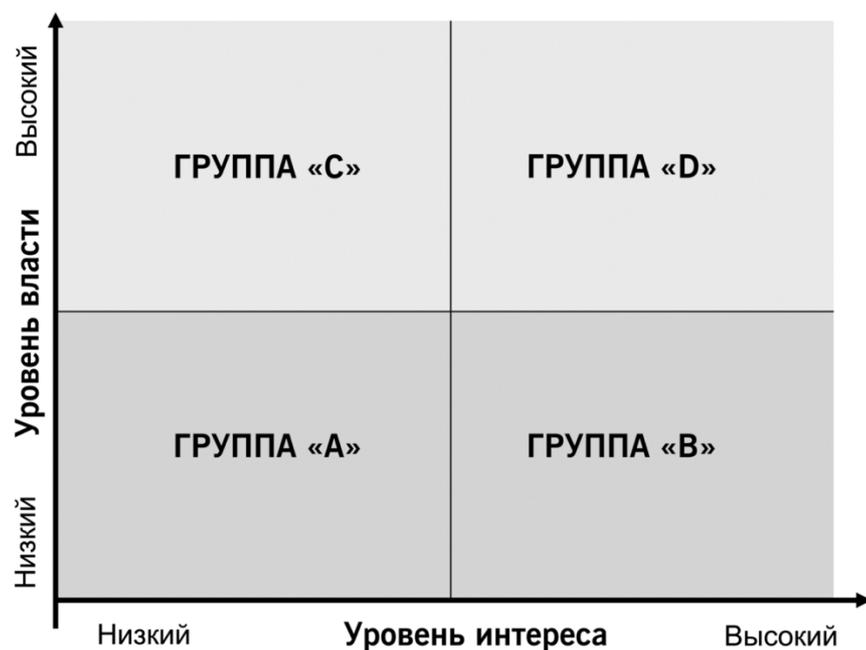


Рис. Матрица стейкхолдеров

Охарактеризуйте состав каждой из выделенных групп стейкхолдеров. Предложите политику взаимодействия компании с каждой из групп.

3. Для налаживания работы службы бизнес-анализа крупной коммерческой компании необходимо определить круг ее ключевых стейкхолдеров, создать систему постоянного взаимодействия с ними, изучения их требований, мониторинга и прогнозирования их изменений. Предложите план организации такой работы. Охарактеризуйте задачи анализа заинтересованных сторон компании, классификации, оформления и оценки выявляемых ими требований. Покажите направления использования информации о требованиях заинтересованных сторон в бизнес-анализе.

4. Акционеры АО «Возрождение» приняли решение об объявлении и выплате дивидендов. При этом анализ финансовой отчетности показал, что на дату принятия этого решения стоимость чистых активов баланса Общества составляет 12 млн. руб., а совокупная оценка его уставного капитала, резервного капитала и превышения ликвидационной стоимости размещенных привилегированных акций над их номинальной стоимостью, определенной уставом, равна 15 млн. руб. Какие требования отечественного законодательства должны быть учтены для оценки правомерности решения об объявлении дивидендов? Имеют ли право акционеры принимать такое решение в сложившихся условиях?

5. Оцените соблюдение требований Гражданского кодекса РФ и Федерального закона от 26 декабря 1995 г. № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» к величине уставного капитала непубличного акционерного общества, если на конец отчетного года его размер составляет 2 млн. руб. При этом сумма внеоборотных активов 15 млн. руб., оборотных активов 10 млн. руб., долгосрочных обязательств 12 млн. руб., а краткосрочных обязательств

- 14 млн. руб. (в том числе доходы будущих периодов составляют 1,0 млн. руб.). Охарактеризуйте ситуацию и возможные последствия для заинтересованных сторон бизнеса, сформулируйте выводы и предложения.

6. Прибыль до налогообложения АО «Возрождение» по итогам отчетного года составляет 138 млн. руб. При этом начисленный налог на прибыль равен 27 млн. руб. Прирост отложенных налоговых обязательств на отчетную дату отражен в сумме 10 млн. руб., а прирост отложенных налоговых активов 9 млн. руб. Акционеры на своем общем собрании приняли решение об объявлении и выплате дивидендов. Однако Федеральная налоговая служба предъявила этому АО требование об уплате штрафных санкций в размере 125 млн. руб. за выявленные нарушения в сфере налогообложения. Какая сумма прибыли может быть направлена на выполнение требований акционеров о начислении дивидендов? Имеют ли право акционеры принимать решение об объявлении дивидендов в сложившихся условиях? Чьи требования должны быть выполнены в приоритетном порядке?

7. Отечественное предприятие серийно производит и реализует компактные холодильники экономкласса по отпускным ценам 10 тыс. руб. за единицу при себестоимости каждого изделия 8,33 тыс. руб. Эти изделия отличаются надежностью и традиционно пользуются устойчивым спросом. После вступления России в ВТО на рынок стали поступать сопоставимые по качеству импортные холодильники по ценам в среднем нижеупомянутых на 10%. Покупатели стали предпочитать изделия зарубежных конкурентов. Чтобы удержаться на рынке, предприятию необходимо снизить цены на свои изделия, однако собственники бизнеса требуют обеспечить сохранение рентабельности продаж по отношению к полной себестоимости продаж на уровне 20%.

При какой целевой себестоимости каждого холодильника будут выполнены ценовые требования отечественных покупателей и требования собственников данного предприятия? За счет чего может быть снижена себестоимость холодильников без снижения их качества? Требования каких других заинтересованных сторон должны при этом быть учтены?

8. Вы – бизнес-аналитик в ИТ-службе, работающий в Управлении Бизнес-анализа и ИТ поддержки бизнеса. Это подразумевает, что как бизнес-аналитик вы обеспечиваете функцию для ряда «не бизнесовых», поддерживающих подразделений компаний:

- PR - Коммуникаций (внешних и внутренних)
- Внутреннего аудита
- Промышленной безопасности
- Правовых, имущественных и корпоративных вопросов
- Материально-технического обеспечения и капитального строительства
- HR
- Административной поддержки бизнеса
- Самой ИТ-службы

Кроме того, Вы – руководитель функции бизнес-анализа и, соответственно, методологически и функционально управляете этой функцией.

3) Все подразделения уже автоматизированы в разной мере, но у всех есть потребность в доработке или расширении функционала.

Предположите Ваш план работы на 3 месяца в разрезах:

- способ установления коммуникаций, их порядок и особенности, команды вовлекаемых специалистов;
- основные цели, планируемые вехи в отношении своих клиентов (назовите, кто они);
- запрос на ресурсы для реализации планов;
- риски;

- способы получения обратной связи о результатах своей работы;
- предполагаемые KPI результатов своей деятельности, методы оценки.

Оценивать результат работы необходимо по критериям:

- оформление
- структура и системность
- адекватность предлагаемых решений
- общее понимание темы, погруженность в нашу тему
- аналитические навыки по добыче и обработке информации

Сокращения:

ИТ – Информационные технологии

PR - Связи с общественностью, маркетинг

HR – Управление человеческими ресурсами

KPI – Ключевые показатели эффективности

9. Вы- ведущий аналитик крупной консалтинговой ИТ-компании.

Ваш заказчик- группа компаний, которая является одной из крупнейших инвестиционно-финансовых компаний России и предоставляет услуги по направлениям: инвестиционная деятельность, внешнеэкономическая деятельность и недвижимость.

ИТ-департамент заказчика обслуживает сложную территориально-распределенную структуру, состоящую из 10 филиалов на территории Российской Федерации, в которых на данный момент работает 2000 сотрудников.

Ваш возможный проект- внедрение ПО “Автоматизированная система поддержки пользователей ИТ-услуг”.

В вашу компанию обратился вышеописанный заказчик с некоторым перечнем бизнес-проблем, касающихся своего ИТ-департамента. Вы посетили предприятие заказчика, провели переговоры с персоналом и изучили его бизнес-процессы.

Вам необходимо по итогам вашей работы на территории заказчика написать коммерческое предложение, в котором Вы изложите концептуальный подход к решению задач, стоящих перед ним, отразите ресурсы и возможности исполнителя (вашей консалтинговой компании) по решению указанных задач с использованием предлагаемой ПО “Автоматизированная система поддержки пользователей ИТ-услуг”.

Вы можете использовать рекомендуемую структуру документа или выбрать свою:

1. Обзор текущей ситуации: обзор текущей ситуации у заказчика
2. Цели и задачи проекта: содержит цели и задачи проекта, сформулированные исполнителем на основании ожиданий заказчика от проекта
3. Подход к решению задачи: описывает основные аспекты подхода исполнителя к решению задач заказчика.
4. Планируемый состав работ: содержит развернутый перечень планируемых мероприятий.
5. Бизнес-выгоды от внедрения решения: бизнес-выгоды, которые могут быть получены при решении задачи заказчика
6. Команда проекта: описание таких важных параметров услуг Исполнителя, как имеющийся опыт, уровень качества и гарантия постоянного состава команды консультантов

10. Собственники контрольного пакета акций предприятия, выпускающего легковые автомобили, требуют повысить рентабельность продаж. Для того чтобы целенаправленно вести поиск решений, необходимых для выполнения этого требования, следует его соответствующим образом сформулировать. Используйте для этого метод SMART. На основе этого метода необходимо обеспечить конкретность (Specific), измеримость (Measurable), достижимость (Achievable), реалистичность (Realistic) и определенность по времени (Time-related) выдвигаемого требования.

Попытайтесь в соответствии с принципами метода SMART привести в «умный вид» требование собственников повысить рентабельность продаж автомобильного завода. Можно пока обойтись без расчетов. Надо просто обозначить необходимые параметры этого требования, позволяющие определить пути его выполнения и характеризующие их конкретные экономические показатели. Какие еще требования надо выполнить, чтобы повысить рентабельность, не ущемляя интересы других заинтересованных сторон?

11. 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 20%;
- довести себестоимость каждой единицы основных выпускаемых изделий до следующих значений: изделие «А» — 100 тыс, руб., изделие «Б» 250 тыс. руб.;
- довести среднегодовую выработку в расчете на одного работающего до 1400 тыс. руб.;
- обеспечить строгое соблюдение предельно допустимого объема годовых выбросов твердых веществ в атмосферу в размере не более 100 т;
- довести среднемесячную заработную плату работников до 40 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 12%;
- себестоимость единицы изделия «А» 120 тыс. руб.;
- себестоимость единицы изделия «Б» 220 тыс. руб.;
- среднегодовая выработка одного работающего 1400 тыс. руб.;
- годовые выбросы твердых веществ в атмосферу 800 т;

- среднемесячная заработная плата одного среднесписочного работника
30 тыс. руб.

Требуется:

- сгруппировать требования по их ориентации на рост показателей деятельности или на их снижение;
- рассчитать уровни невыполнения требований, выявить на этой основе бизнес-проблемы и оценить их масштабы;
- сформулировать аналитические выводы и предложить пути решения выявленных проблем.

12. Предложите показатели для анализа бизнес-процесса производства продукции промышленного предприятия по изготовлению сборных железобетонных конструкций для крупнопанельного домостроения, характеризующие:

- вход бизнес-процесса;
- ресурсы бизнес-процесса;
- результативность (выход) бизнес-процесса;
- стоимость бизнес-процесса;
- длительность бизнес-процесса;
- качество бизнес-процесса;
- фрагментацию бизнес-процесса;
- эффективность бизнес-процесса (комбинированные показатели).

Охарактеризуйте методику расчета предлагаемых показателей.

13. Собственники компании требуют от бизнес-аналитика обосновать логику бизнеса этой компании при помощи построения ее бизнес-модели. Различные члены совета директоров предлагают учесть в качестве основных компонентов такой бизнес-модели:

- производственные мощности, технологии и ресурсы, структуру управления, ассортимент продукции, основную клиентуру и систему сбыта;

- капитал, активы и обязательства, систему финансирования и распределения прибыли;
- структуру управления, систему обязанностей, ответственности, полномочий и подотчетности руководителей и исполнительного персонала;
- ключевые заинтересованные стороны бизнеса, в том числе целевую клиентуру компании и мотивацию ее привлечения, предлагаемые ценности для различных групп стейкхолдеров и систему их создания, финансовую модель бизнеса;
- документирование прав собственности и хозяйственных операций, учетную и договорную политику, систему документооборота, информационные потоки, формирование учетных регистров и форм отчетности.

Какие компоненты бизнес-модели компании, на ваш взгляд, в наибольшей степени отражают ее сущность? Проясните свой выбор.

14. Используя данные официального сайта нефтяной компании ОАО «Лукойл», а также другие открытые источники информации, сформируйте обобщенную бизнес-модель этой компании на основе типовых компонентов комплексной бизнес-модели.

15. Используя данные официального сайта сети ресторанов «Макдоналдс» в России, а также другие открытые источники информации, сформируйте обобщенную бизнес-модель этой компании на основе типовых компонентов комплексной бизнес-модели.

16. Используя данные официального сайта торгового центра «Изумрудный город» в Томске, а также другие открытые источники информации, охарактеризуйте обобщенную бизнес-модель этой компании на основе типовых компонентов комплексной бизнес-модели и «стилей» построения моделей по А. Остервальдеру.

3.3 Тестовые задания для самоконтроля

Рассмотрите следующие тестовые вопросы и выберите наиболее правильные варианты ответов:

1. Бизнес-анализ — это:
 - a) способ выбора наиболее выгодных направлений бизнеса;
 - b) система информационно-аналитической поддержки управления бизнесом;
 - c) методология определения проблем, стоящих перед бизнесом, и обоснования их решений.

2. Теоретической основой бизнес-анализа является:
 - a) позитивная концепция бизнеса;
 - b) прагматическая концепция бизнеса;
 - c) критическая концепция бизнеса.

3. Стейкхолдеры компании — это:
 - a) организаторы общего бизнеса;
 - b) акционеры этой компании;
 - c) любые заинтересованные лица, которые могут влиять на компанию и от которых эта компания зависит.

4. Степень влияния стейкхолдера на компанию зависит от:
 - a) организационно-правового статуса стейкхолдера;
 - b) степени интереса и уровня власти стейкхолдера;
 - c) финансовых возможностей стейкхолдера.

5. Бизнес-процесс — это:

- a) совокупность взаимосвязанных мероприятий или задач, направленных на создание определенного продукта или услуги для потребителей;
- b) хозяйственный процесс, завершающийся получением финансового результата;
- c) производственный или коммерческий процесс, являющийся объектом самостоятельного управления.

6. Бизнес-модель компании — это:

- a) модель, описывающая денежные потоки компании;
- b) модель, характеризующая взаимоотношения предпринимателя с работниками, деловыми партнерами и покупателями;
- c) 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:

- a) производственные мощности и ресурсы, структура управления, ассортимент продукции, система сбыта;
- b) капитал, активы и обязательства, система распределения прибыли;
- c) целевая клиентура компании и мотивация ее привлечения, предлагаемые ценности для внешних клиентов и система их создания, финансовая модель бизнеса.

8. Бизнес-анализ ориентирован на:

- a) обеспечение устойчивого развития компании при помощи управления ее изменениями;
- b) информационную поддержку системы управления операционной деятельностью компании;

с) 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;

с) 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;

с) высокий уровень конкурентоспособности выпускаемой продукции.

11. Бизнес-анализ отличается от традиционного анализа хозяйственной деятельности:

а) ориентацией на специфику конкретного бизнеса и интересы его собственников;

б) ориентацией на управление изменениями бизнеса с учетом требований различных групп заинтересованных сторон;

с) ориентацией на оценку эффективности бизнеса в условиях рыночных отношений.

12. Требования стейкхолдеров компании — это:

- a) официально объявленные и документально оформленные условия контрагентов;
- b) интересы всех сторон, причастных к конкретному бизнесу;
- c) документально оформленные условия, необходимые конкретным заинтересованным сторонам для достижения их целей и которые должны быть выполнены компанией без нанесения ущерба другим заинтересованным сторонам и самой компании.

13. Требования бизнеса характеризуют:

- a) требования собственников организации;
- b) сформулированные на высшем уровне управления цели, задачи и потребности организации в целом, применительно к конкретным условиям;
- c) требования, зафиксированные в учредительном договоре и уставе организации.

14. Бизнес-анализ — это:

- a) анализ бизнес-процессов коммерческой компании;
- b) анализ деловых отношений коммерческих компаний между собой;
- c) аналитическое обеспечение управления изменениями компании.

15. Владелец бизнес-процесса — это:

- a) собственник компании, обладающий контрольным пакетом акций;
- b) должностное лицо, имеющее в своем распоряжении ресурсы, необходимые для выполнения этого процесса, и несущее ответственность за результаты этого процесса;
- c) стейкхолдер, для выполнения требований которого осуществляется бизнес-процесс.

16. Ресурсы бизнес-процесса:

- а) денежное выражение всех материальных, трудовых, финансовых и информационных ресурсов, необходимых для осуществления бизнес-процесса;
- б) персонал, оборудование и инфраструктура, постоянно используемые для выполнения процесса, но не являющиеся входом этого процесса;
- с) часть капитала компании, выделяемая для осуществления бизнес-процесса в течение определенного периода.

17. Бизнес-аналитик:

- а) любое лицо, выполняющее задачи бизнес-анализа, независимо от своей должности или организационной роли;
- б) должностное лицо, осуществляющее функции бизнес-аналитика в соответствии со штатным расписанием и должностными инструкциями;
- с) специалист, прошедший необходимую подготовку и аттестованный в качестве бизнес-аналитика.

18. Для анализа требований стейкхолдеров методика бизнес-анализа предполагает использование методов:

- а) MoSCoW и SMART;
- б) Blue Ocean Strategy и SWOT;
- с) Toyota A3 Report и PESTLE.

19. Профессиональный стандарт бизнес-аналитика — это:

- а) детальные методические рекомендации по осуществлению процедур бизнес-анализа;
- б) инструкция по организации бизнес-анализа на предприятии;
- с) характеристика трудовых функций бизнес-аналитика и необходимых для их выполнения квалификаций.

20. Различия между традиционным анализом хозяйственной деятельности и бизнес-анализом проявляются в том, что:

а) анализ хозяйственной деятельности ориентирован на обеспечение потребностей управления в плановой экономике, а бизнес-анализ — в рыночной;

б) анализ хозяйственной деятельности обеспечивает управление текущей операционной деятельностью предприятия, а бизнес-анализ — управление изменениями деятельности предприятия и изменениями самого предприятия;

в) анализ хозяйственной деятельности осуществляется в интересах менеджмента компании, а бизнес-анализ — в интересах собственников и инвесторов.

21. Для чего нужны методы вербального анализа:

а) для литературного описания сущности и подробностей сложившихся проблем и путей их решения;

б) для решения слабо структурированных задач, характеризующихся как количественными, так и качественными показателями;

в) для словесной характеристики аналитических процедур и порядка их организации.

22. Метод шести шляп мышления Эдварда де Боно предназначен для:

а) сочетания подходов шести различных научных дисциплин в целях решения одной проблемы;

б) использования шести видов аналитических показателей для разносторонней формулировки и комплексного решения экономических проблем;

в) активизации творческого мышления путем использования шести эмоциональных подходов с целью рассмотрения различных перспектив решения проблемных задач.

23. Функционально-стоимостный анализ ориентирован на:

- а) исчисление и анализ затрат, связанных с осуществлением различных бизнес-процессов предприятия;
- б) обоснование размеров необходимого финансирования выполнения предприятием различных функций;
- в) системное исследование функций объекта анализа и связанных с их осуществлением затрат для их оптимизации на основе нахождения баланса между себестоимостью и полезностью для конкретных заинтересованных сторон.

24. Что такое Business Intelligence (BI):

- а) синоним понятия «бизнес-анализ»;
- б) технологии и программное обеспечение для преобразования больших объемов необработанной информации в данные, необходимые для выработки управленческих решений;
- в) система конкурентной разведки — сбор, обработка и анализ информации из различных источников с целью обоснования управленческих решений, позволяющих повысить конкурентоспособность бизнеса.

25. Как вы понимаете соотношение бизнес-модели и стратегии компании:

- а) бизнес-модель является неотъемлемым элементом стратегии компании;
- б) стратегия компании разрабатывается на основе анализа ее бизнес-модели;
- в) бизнес-модель компании разрабатывается с целью обеспечения реализации ее принятой стратегии.

26. Диаграмма Исикавы применяется для:

а) выявления и анализа наиболее существенных причинно-следственных взаимосвязей между факторами и последствиями в исследуемой ситуации или проблеме;

б) графического изображения этапов выявления, анализа и решения проблем бизнеса;

в) графического моделирования последовательности реализации исследуемых процессов с целью обоснования мер по их оптимизации.

27. С позиций какой группы стейкхолдеров коммерческой компании наиболее адекватно будет оцениваться эффективность ее бизнес-модели при помощи показателя соотношения темпов прироста экономической добавленной стоимости и темпов прироста активов:

а) с позиций акционеров и инвесторов компании;

б) позиций менеджмента компании;

в) позиций кредиторов и страховщиков компании.

4 Список рекомендуемой литературы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации.
3. Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 12 апреля 2013 г. № 148н «Об утверждении уровней квалификации в целях разработки проектов профессиональных стандартов».
4. Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р ИСО 26000-2012. Руководство по социальной ответственности. ISO 26000:2010 Guidance on social responsibility (IDT). Издание официальное. М.: Стандартиформ, 2014.
5. Акофф Р. Акофф о менеджменте. СПб.: Питер, 2002.
6. Арустамов Э. А. Основы бизнеса. М.: Дашков и К, 2008.
7. Бариленко В.И. Аналитические инструменты обоснования и мониторинга эффективности бизнес-моделей компаний малого и среднего бизнеса: монография / В. И. Бариленко [и др.]; под ред. В. И. Бариленко. М.: Экономическая газета, 2014. 308 с.
8. Бариленко В.И. Аналитическое обоснование конкурентоспособных бизнес-моделей: учеб. пособие (магистратура) / В. И. Бариленко, В. В. Бердников, О. Ю. Гавель, Ч.В Керимова; под ред. В. И. Бариленко. М.: РУСАЙНС, 2015. 308 с.
9. Бариленко В. И. Основы бизнес-анализа: учеб. пособие. / В. И. Бариленко [и др.]; под ред. В. И. Бариленко. М.: КНОРУС, 2018.
10. Бариленко В. И. Экономический анализ: учебник / В. И. Бариленко, О. В. Ефимова, М. Н. Ермакова, Ч. В. Керимова; под ред. д-ра экон. наук, доц. В. И. Бариленко. М.: КНОРУС, 2016. 461 с.
11. Бариленко В. И. Методология бизнес-анализа: учеб. пособие. / В. И. Бариленко. - М.: КНОРУС, 2018. – 190с.