

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Борисова Виктория Валерьевна
Должность: Ректор
Дата подписания: 29.10.2025 18:30:36
Уникальный программный ключ:
8d665791f4049370b679b22cf26583a2f741522e

**Негосударственное образовательное частное учреждение высшего
образования «МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГИЧЕСКИХ ИННОВАЦИЙ»**

УТВЕРЖДАЮ:

Ректор

ПОЧУ ВО «МУПНИ»



В.В. Борисова

Подпись

«18» апреля 2024 г.

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕРКИ
СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ**

ПК-1. Способен руководить бизнес-аналитическим процессом

направление подготовки

38.04.02 Менеджмент

Профиль подготовки:

«Стратегический менеджмент и инновации»

Квалификация (степень) выпускника – *магистр*

Форма обучения

Очная, очно-заочная, заочная

Москва 2024 г.

ПК-1. Способен руководить бизнес-аналитическим процессом

ИПК-1.1. Владеет навыками сбора и обработки аналитической информации, планирования, организации и оформления результатов бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами.

ИПК-1.2. Владеет навыками применения информационных технологий в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа.

Компетенция формируется дисциплинами:

Сбалансированная система показателей	3 семестр
Оценка бизнеса и управление стоимостью компании	3 семестр
Инвестиционный анализ	3 семестр
Стратегический маркетинг	4 семестр
Цифровизация управления / Цифровая экономика	4 семестр
Преддипломная практика	4 семестр

Вопросы и задания для проверки сформированности компетенции

Дисциплина «Сбалансированная система показателей»

Задания в открытой форме

1. Сущность сбалансированной системы показателей как оценочной системы и инструмента стратегического управления на долгосрочной основе
2. Раскройте основную идею ССП
3. Ключевые показатели эффективности в сбалансированной системе показателей
4. Опишите цикл формирования сбалансированной системы показателей
5. Раскройте значение и необходимость применения ССП
6. Опишите аспекты анализа бизнес-процессов с точки зрения сбалансированности
7. Дайте определение стратегической карты
8. Перечислите основные элементы стратегической карты
9. Назовите принципы системы сбалансированных показателей деятельности предприятия
10. Назовите традиционные методы измерения сбалансированной системы показателей

Вопрос	Ответ
1. Сущность сбалансированной системы показателей как оценочной системы и инструмента стратегического управления на долгосрочной основе	Сбалансированная система показателей (ССП) — это инструмент стратегического управления, который позволяет связать операционную деятельность компании с её стратегическими целями. Сбалансированная система показателей является мощным инструментом стратегического управления, позволяющим компаниям эффективно реализовывать свои стратегии и достигать долгосрочных целей.
2. Раскройте основную идею ССП	Основная идея ССП заключается в том, что для достижения успеха компания должна работать над реализацией стратегии по четырём направлениям: финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы и обучение и развитие персонала. Эти направления образуют так называемую «стратегическую карту».

3. Ключевые показатели эффективности в сбалансированной системе показателей	Для каждого из направлений разрабатываются ключевые показатели эффективности (КПЭ), которые позволяют отслеживать прогресс в достижении стратегических целей. КПЭ могут быть количественными или качественными, а также иметь разные веса в зависимости от важности для компании.
4. Опишите цикл формирования сбалансированной системы показателей	Цикл формирования сбалансированной системы показателей: — Определение стратегических целей. — Разработка стратегической карты. — Выбор ключевых показателей эффективности. — Установка целевых значений КПЭ. — Мониторинг и анализ результатов. — Принятие управленческих решений. — Повторение цикла.
5. Раскройте значение и необходимость применения ССП	Применение ССП необходимо для: — Согласования стратегических целей и операционной деятельности. — Управления эффективностью. — Принятия обоснованных решений. — Повышения мотивации сотрудников. — Улучшения коммуникации. — Обеспечения долгосрочной устойчивости.
6. Опишите аспекты анализа бизнес-процессов с точки зрения сбалансированности	Анализ бизнес-процессов может включать в себя следующие аспекты: Оценка эффективности бизнес-процессов. Эффективность бизнес-процессов можно оценить по таким показателям, как время выполнения, стоимость, качество и удовлетворённость клиентов. Поиск узких мест. Узкие места — это области, где возникают проблемы или задержки в выполнении бизнес-процессов. Поиск узких мест позволяет определить области для улучшений. Анализ сбалансированности. Сбалансированность бизнес-процессов означает, что они обеспечивают достижение целей и задач компании. Анализ сбалансированности позволяет определить, насколько хорошо бизнес-процессы соответствуют целям и задачам компании.
7. Дайте определение стратегической карты	Стратегическая карта — это инструмент стратегического управления, который позволяет визуализировать стратегию компании и связать её с бизнес-процессами
8. Перечислите основные элементы стратегической карты	Основные элементы стратегической карты: — Миссия и видение. — Цели и показатели. — Перспективы. — Причинно-следственные связи. — Мероприятия и инициативы. — Сроки и ответственность.

	— Обратная связь.
9. Назовите принципы системы сбалансированных показателей деятельности предприятия	Принципы системы сбалансированных показателей деятельности предприятия: Связь со стратегией. Измеримость. Сбалансированность. Простота и понятность. Гибкость. Участие всех уровней управления. Постоянное совершенствование. Мотивация и ответственность. Интеграция с другими системами управления. Визуализация.
10. Назовите традиционные методы измерения сбалансированной системы показателей	Традиционные методы измерения сбалансированной системы показателей включают в себя: Финансовые показатели. Показатели удовлетворённости клиентов. Внутренние бизнес-процессы. Обучение и развитие персонала. Инновации и рост. Качество продукции и услуг. Производительность труда. Эффективность использования ресурсов. Социальная ответственность.

Тестовые вопросы по дисциплине

Вопрос 1. Система сбалансированных показателей предназначена для:

- а) повышения эффективности управления предприятием за счет применения оптимального набора индикаторов его деятельности;**
- б) мониторинга и анализа результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятия;
- в) обеспечения выживаемости предприятия, отслеживания намеченных целей развития и достижения долгосрочного устойчивого преимущества перед конкурентами.

Вопрос 2. Возможно ли построение ССП не во всей организации, а в отдельном ее подразделении?

- а) нет, невозможно, так как в построении ССП должны участвовать представители всех функциональных направлений организации;**
- б) да, но подразделение должно обладать всем комплексом характеристик, присущих цепочке создания стоимости в организации;
- в) да, так как нет принципиальной разницы, начинать построение ССП сверху вниз или снизу-вверх, начиная с любого подразделения;
- г) нет, так как стратегия, переводом которой в оперативные действия занимается ССП, разработана и сформулирована для всей организации.

Вопрос 3. Набор показателей, входящих в ССП будет:

- а) как правило уникальным для каждого конкретного предприятия;**
- б) примерно одинаковым для предприятий одного вида деятельности.

Вопрос 4. В чем заключается главное отличие между ССП для государственного и частного секторов?

а) в ССП государственных и некоммерческих организаций не используется составляющая интереса акционеров - финансовая;

б) размещение миссии на вершине системы отражает четкое различие между ССП частного и государственного секторов;

в) в центре ССП государственных и некоммерческих организаций расположена миссия, а не стратегия;

г) нет правильного ответа.

Вопрос 5. Перспектива внутренних бизнес-процессов содержит:

а) показатели, характеризующие реакцию среды на способность компании удовлетворять потребности клиентов для достижения финансовых целей;

б) показатели способности обеспечивать эффективность ключевых бизнес-процессов с помощью основных нематериальных активов - компетентности и культуры персонала, управленческой и технологической инфраструктуры;

в) показатели способности обеспечивать эффективность ключевых бизнес-процессов с помощью основных нематериальных активов - компетентности и культуры персонала, управленческой и технологической инфраструктуры.

Вопрос 6. Как увеличивается управленческая отчетность в организации после грамотного внедрения ССП?

а) увеличивается, так как существующая отчетность дополняется отчетами по результатам деятельности на базе ССП;

б) не изменяется - внедрение ССП не влияет на объем управленческой отчетности так как при внедрении ССП;

в) происходит полная перестройка системы управления организации, объем отчетности организации может как увеличиться, так и уменьшиться;

г) правильное введение Системы показателей должно сократить объем отчетности.

Вопрос 7. Стратегия эффективности предполагает:

а) результативное исполнение операций для достижения целей клиентской составляющей;

б) развитие и увеличение доходов и прибыльности;

Вопрос 8. Система сбалансированных показателей выявляет возможности улучшения финансовой деятельности организации:

а) за счет роста доходов;

б) за счет снижения затрат;

в) за счет роста доходов и снижения затрат.

Вопрос 9. Подход к оценке управления эффективностью бизнеса означает:

а) определение стратегического ресурса;

б) определение целей стейкхолдеров;

в) оптимизировать внутренние процессы;

г) определять цели на стратегическом, тактическом и оперативных уровнях;

д) оптимизировать потоки информации.

Вопрос 10. Может ли проект ССП считаться завершенным после разработки и внедрения?

а) да, но только после разработки и внедрения всех каскадированных ССП и интеграции их в систему управления организации;

б) нет - ССП никогда не бывает завершенной, как никогда не завершается процесс совершенствование организации;

в) да, в том случае, если организация планирует использовать ССП только как оценочную систему;

г) нет, так как существует третий обязательный этап апробация и доработка в течение как минимум одного года.

Вопрос 11. Какая проблема, мешающая применению ССП, характерна для государственных

учреждений, но не характерна для некоммерческих организаций?

а) **отсутствие жизненной необходимости в изменениях, вынуждающих разрабатывать систему оценки результатов деятельности;**

б) строго ограниченный бюджет и невозможность привлечения спонсорских средств;

в) невозможность применения материального поощрения (мотивации) в зависимости от результатов деятельности, отраженных в ССП;

г) строгая подотчетность финансовым контролирующим органам (счетной палате).

Вопрос 12. К достоинствам системы сбалансированных показателей можно отнести:

а) **смещение акцента с финансовых показателей;**

б) **согласование интересов сотрудников на всех уровнях компании;**

в) легкость применения без необходимости адаптации;

г) учет косвенных (небюджетируемых) затрат.

Вопрос 13. Как в системе сбалансированных показателей называется знание организации, которое создает дифференциальное преимущество?

а) информационные активы;

б) процессы управления;

в) материальные активы;

г) **нематериальные активы.**

Вопрос 14. Что стало первопричиной появления сбалансированной системы показателей?

а) необходимость методов оценки эффективности организации, основанных на финансовых показателях;

б) **необходимость методов оценки эффективности организации, учитывающих финансовые и нефинансовые показатели в комплексе;**

в) необходимость исключения финансовых показателей из оценки эффективности организации;

г) необходимость оценки эффективности организации, основанной на показателях качества продуктов и услуг.

Вопрос 15. Выберите положения, отражающие суть системы сбалансированных показателей:

а) **одних финансовых показателей недостаточно для того, чтобы полностью и всесторонне описать состояние предприятия;**

б) **система может быть использована не просто как комплексный индикатор состояния предприятия, а как система управления;**

в) основой методики является потребление функций, в отличие от традиционных методов, основанных на оценке потребления ресурсов;

г) бизнес-подразделения компании потребляют не информационные системы, а услуги ИТ, то есть решение задач бизнеса средствами ИТ.

Дисциплина «Оценка бизнеса и управление стоимостью компании»

Задания в открытой форме

1. Раскройте суть бизнес-анализа в оценке стоимости бизнеса
2. Перечислите основные этапы бизнес-анализа в оценке стоимости бизнеса
3. Дайте характеристику информации, необходимой для проведения оценки стоимости бизнеса
4. Назовите факторы, влияющие на стоимость бизнеса
5. Назовите основные принципы оценки бизнеса
6. Определите влияние принципов оценки бизнеса на процесс и результаты оценки
7. Назовите критерии выбора базы сравнения
8. Определите ограничения и недостатки применения сравнительного подхода к оценке
9. Дайте определения понятию «Мультипликаторы»
10. Перечислите достоинства затратного подхода к оценке

Вопрос	Ответ
1. Раскройте суть бизнес-анализа в оценке стоимости бизнеса	Бизнес-анализ в оценке стоимости бизнеса — это процесс исследования и оценки различных аспектов деятельности компании с целью определения её стоимости. Оценка стоимости бизнеса может быть необходима для различных целей, таких как продажа компании, привлечение инвестиций, слияние или поглощение компаний и т. д.
2. Перечислите основные этапы бизнес-анализа в оценке стоимости бизнеса	Основные этапы бизнес-анализа в оценке стоимости бизнеса: Определение цели оценки. Сбор информации о компании. Анализ финансовых показателей. Оценка нематериальных активов. Применение методов оценки стоимости. Согласование результатов. Подготовка отчёта об оценке.
3. Дайте характеристику информации, необходимой для проведения оценки стоимости бизнеса	Для проведения оценки стоимости бизнеса необходимо собрать информацию о компании, такую как финансовые показатели, рыночная позиция, конкурентная среда, перспективы развития и т. д. Источниками информации могут быть бухгалтерская отчётность, отчёты аналитиков, данные маркетинговых исследований и т. п.
4. Назовите факторы, влияющие на стоимость бизнеса	Факторы, влияющие на стоимость бизнеса: Финансовое состояние компании. Перспективы развития рынка. Конкурентоспособность компании. Риски, связанные с бизнесом. Нематериальные активы. Размер компании. Диверсификация деятельности. Эффективность управления.

	Репутация компании Стратегия развития компании.
5. Назовите основные принципы оценки бизнеса	Основные принципы оценки бизнеса: Принцип полезности. Принцип замещения. Принцип ожидания. Принцип вклада. Принцип остаточной стоимости. Принцип предельной производительности. Принцип сбалансированности (пропорциональности). Принцип наилучшего и наиболее эффективного использования. Принцип экономического разделения. Принцип изменения стоимости.
6. Определите влияние принципов оценки бизнеса на процесс и результаты оценки	Влияние принципов оценки бизнеса на процесс и результаты оценки: - Принципы оценки бизнеса определяют методологию и подходы к оценке, а также выбор методов оценки. - Принципы оценки бизнеса обеспечивают объективность и достоверность результатов оценки.
7. Назовите критерии выбора базы сравнения	Выбор базы сравнения — это важный этап оценки стоимости бизнеса, который заключается в определении компаний-аналогов для проведения сравнительного анализа. Критерии выбора организаций-аналогов: — сходство отрасли, в которой функционирует компания; — сопоставимость размеров компаний (выручка, стоимость активов и т. д.); — сравнимые финансовые показатели (рентабельность, ликвидность и др.); — географическое расположение; — стадия жизненного цикла компании и темпы её развития; — степень диверсификации продукции или услуг; — структура капитала; — другие факторы, которые могут повлиять на стоимость компании.
8. Определите ограничения и недостатки применения сравнительного подхода к оценке	Сравнительного подхода к оценке имеет ряд ограничений и недостатков: Сложность поиска аналогов Неоднозначность выбора мультипликаторов. Влияние рыночных факторов. Ограниченность информации. Необходимость корректировки данных. Субъективность оценки. Отсутствие учёта уникальных характеристик компании. Зависимость от состояния рынка.

9. Дайте определения понятию «Мультипликаторы»	Мультипликаторы — это коэффициенты, которые используются для определения стоимости компании. Существует множество мультипликаторов, и их выбор зависит от конкретных условий сделки. Неправильный выбор мультипликатора может привести к искажению результатов оценки.
10. Перечислите достоинства затратного подхода к оценке	Основан на реальных данных. Учитывает специфические особенности компании. Прост в применении. Подходит для компаний с уникальными активами. Позволяет оценить ликвидационную стоимость. Может использоваться для проверки результатов других подходов. Не зависит от состояния рынка. Полезен для целей налогообложения.

Тестовые вопросы по дисциплине

Вопрос 1. Проблемы применения классических методов оценки бизнеса к российским условиям:

- а) **Слабая развитость российского рынка ценных бумаг, что приводит к отсутствию информации.**
- б) **Информационная закрытость российского рынка.**
- в) Малый объем иностранных инвестиций в Российскую экономику.
- г) Политика государства в отношении малых предприятий.
- д) Недостаточное количество приватизированных предприятий.

Вопрос 2. Метод ... основан на использовании характерных для отрасли соотношений между ценой и финансовыми параметрами.

- а) **отраслевых коэффициентов;**
- б) компании-аналога;
- в) сделок;
- г) прямой капитализации;
- д) экспертных оценок.

Вопрос 3. Метод ... ориентирован на цены приобретения бизнеса в целом либо его контрольного пакета акций

- а) **сделок;**
- б) отраслевых коэффициентов;
- в) компании-аналога;
- г) прямой капитализации;
- д) экспертных оценок.

Вопрос 4. Ценовой ... отражает соотношение между ценой бизнеса и показателем, характеризующим результаты деятельности

- а) **мультипликатор;**
- б) коэффициент;
- в) процент;
- г) множитель;
- д) фактор.

Вопрос 5. Ценовые мультипликаторы подразделяются на:

- а) **интервальные;**

- б) **моментные;**
- в) стоимостные;
- г) процентные.

Вопрос 4. Применяя модель денежного потока для ..., не выделяют собственный и заемный капиталом бизнеса

- а) **всего инвестированного капитала;**
- б) собственного капитала;
- в) заемного капитала;
- г) капитала, приносящего прибыль.

Вопрос 5. Расчет величины реверсии при оценке стоимости бизнеса может проводиться по следующим методам:

- а) **расчета по ликвидационной стоимости;**
- б) **расчета по стоимости чистых активов;**
- в) **предполагаемой продажи;**
- г) прямой капитализации;
- д) дисконтирования денежного потока;
- е) компании-аналога.

Вопрос 6. Денежный поток, рассчитанный в текущих ценах, называют ...

- а) **номинальным;**
- б) институциональным;
- в) классическим;
- г) реальным;
- д) реалистичным.

Вопрос 7. Денежный поток, рассчитанный с учетом фактора инфляции, называется ...

- а) **реальным;**
- б) институциональным;
- в) классическим;
- г) номинальным;
- д) реальным;
- е) реалистичным.

Вопрос 8. Денежный поток, не учитывающий инвестиции в предприятие, называется денежным потоком для:

- а) **собственного капитала;**
- б) инвестированного капитала;
- в) заемного капитала;
- г) совокупного капитала;
- д) оборотного капитала.

Вопрос 9. Метод прямой капитализации применяется для предприятий:

- а) **с относительно стабильными доходами;**
- б) для только что созданных предприятий;
- в) для предприятий, не имеющих недвижимости;
- г) для предприятий, живущих доходами от аренды помещений.

Вопрос 10. Метод дисконтирования денежного потока применяется для предприятий

- а) **для недавно созданных предприятий;**
- б) **для предприятий, имеющих сезонные колебания доходов;**

- в) с относительно стабильными доходами;
- г) для предприятий, не имеющих недвижимости;
- д) для предприятий, живущих доходами от аренды помещений.

Дисциплина «Инвестиционный анализ»

Задания в открытой форме

1. Общая характеристика методов оценки эффективности
2. Опишите финансовые методы оценки эффективности
3. Опишите нефинансовые методы оценки эффективности
4. Назовите виды инвестиционных проектов
5. Дайте определение ключевым показателям эффективности
6. Назовите основные аспекты анализа коммерческой выполнимости проекта
7. Опишите общую схему инвестиционного анализа
8. Перечислите основные задачи финансового анализа
9. Перечислите основные задачи экономического анализа
10. Назовите методы анализа риска

Вопрос	Ответ
1. Общая характеристика методов оценки эффективности	Существует несколько методов оценки эффективности: Финансовые методы. Нефинансовые методы. Количественные методы. Качественные методы. Качественные методы основаны на субъективных оценках экспертов и заинтересованных сторон. Комбинированные методы. Комбинированные методы сочетают в себе элементы финансовых, нефинансовых, количественных и качественных методов. Метод экспертных оценок. Бенчмаркинг. Система сбалансированных показателей (ССП). Ключевые показатели эффективности (KPI).
2. Опишите финансовые методы оценки эффективности	Финансовые методы основаны на анализе финансовых показателей, таких как выручка, прибыль, рентабельность инвестиций и т. д. Они позволяют оценить финансовую устойчивость компании, её способность генерировать денежные потоки и выполнять свои обязательства перед кредиторами и инвесторами.
3. Опишите нефинансовые методы оценки эффективности	Нефинансовые методы основаны на оценке нефинансовых показателей, таких как удовлетворённость клиентов, качество продукции или услуг, уровень обслуживания и т. п. Они позволяют получить более полную картину деятельности компании и выявить её сильные и слабые стороны.

4. Назовите виды инвестиционных проектов	Виды инвестиционных проектов: По сроку реализации: краткосрочные (до 3 лет); среднесрочные (от 3 до 5 лет); долгосрочные (более 5 лет). По объёму инвестиций: малые; средние; крупные. По степени риска: надёжные; рисковые.
5. Дайте определение ключевым показателям эффективности	KPI — это количественные или качественные показатели, которые используются для измерения эффективности деятельности компании или отдельного сотрудника. KPI могут быть связаны с различными аспектами деятельности, такими как продажи, производство, обслуживание клиентов и т.д.
6. Назовите основные аспекты анализа коммерческой выполнимости проекта	Основные аспекты анализа коммерческой выполнимости: Исследование рынка. Анализ спроса на продукт или услугу, которые будут предлагаться в рамках проекта, определение целевой аудитории и конкурентов. Оценка затрат. Расчёт всех расходов, связанных с реализацией проекта, включая затраты на материалы, оборудование, аренду, оплату труда и т. д. Прогнозирование доходов. Определение ожидаемых доходов от проекта на основе анализа рынка и предполагаемого объёма продаж. Расчёт показателей эффективности. Использование финансовых методов для оценки прибыльности проекта, таких как чистая приведённая стоимость (NPV), внутренняя норма доходности (IRR) и другие. Риски и неопределённости. Идентификация возможных рисков и неопределённостей, которые могут повлиять на успешность проекта, и разработка мер по их снижению. Бюджетирование. Разработка бюджета проекта с учётом всех затрат и доходов. Планирование реализации. Создание плана действий по реализации проекта, включая сроки выполнения работ, ответственных лиц и необходимые ресурсы. Мониторинг и контроль. Регулярный мониторинг выполнения проекта и его результатов, а также корректировка планов при необходимости. Финансирование. Оценка потребности в финансировании проекта и поиск источников финансирования. Привлечение инвесторов. Подготовка бизнес-плана и других документов для привлечения потенциальных инвесторов.

7. Опишите общую схему инвестиционного анализа	Определение целей проекта. На этом этапе необходимо определить, какие цели преследует проект, например, увеличение прибыли, расширение производства, выход на новые рынки и т. д. Это позволит выбрать критерии оценки эффективности проекта. Сбор информации о проекте. Необходимо собрать информацию о проекте, включая его стоимость, сроки реализации, ожидаемые результаты и риски. Эта информация будет использоваться для проведения анализа. Анализ затрат. Необходимо проанализировать все затраты, связанные с проектом, включая капитальные затраты, операционные расходы и другие издержки. Это поможет определить общую стоимость проекта и его влияние на финансовые показатели компании. Оценка доходов. Необходимо оценить ожидаемые доходы от проекта, учитывая его потенциальный объём продаж, цены на продукцию или услуги и другие факторы. Это позволит определить потенциальную прибыль от проекта. Расчёт показателей эффективности. Необходимо рассчитать основные показатели эффективности проекта, такие как чистая приведённая стоимость (NPV), внутренняя норма доходности (IRR) и срок окупаемости (PP). Эти показатели помогут оценить прибыльность проекта и его привлекательность для инвесторов. Учёт рисков. Необходимо учесть возможные риски, связанные с реализацией проекта, и разработать меры по их снижению. Это повысит надёжность результатов анализа. Принятие решения. На основе проведённого анализа принимается решение о целесообразности реализации проекта. Если проект является экономически эффективным и имеет приемлемый уровень риска, то он может быть одобрен к реализации. В противном случае проект может быть отклонён или доработан для повышения его привлекательности. Мониторинг и контроль. После принятия решения о реализации проекта необходимо осуществлять мониторинг его выполнения и контролировать соблюдение бюджета и сроков. Это позволит своевременно выявлять проблемы и принимать меры по их устранению.
8. Перечислите основные задачи финансового анализа	Финансовый анализ — это процесс изучения финансовых показателей компании с целью оценки её финансового состояния, эффективности деятельности и перспектив развития. Основные задачи финансового анализа: - оценка имущественного положения компании; - анализ ликвидности и платёжеспособности;

	изучение финансовой устойчивости; определение деловой активности; прогнозирование возможного банкротства. Финансовый анализ проводится на основе данных бухгалтерской отчетности компании. Он позволяет выявить проблемы в финансовом состоянии компании и разработать меры по их устранению.
9. Перечислите основные задачи экономического анализа	Экономический анализ — это более широкий вид анализа, который включает в себя не только финансовый, но и другие аспекты деятельности компании. Экономический анализ изучает влияние внешних и внутренних факторов на результаты деятельности компании, а также выявляет резервы повышения эффективности производства. Задачи экономического анализа: - исследование тенденций развития компании; - выявление резервов повышения эффективности использования ресурсов; - разработка мероприятий по использованию выявленных резервов. Экономический анализ может проводиться как на уровне отдельной компании, так и на уровне отрасли или экономики в целом.
10. Назовите методы анализа риска	Анализ риска — это оценка вероятности возникновения неблагоприятных событий и их последствий для компании. Анализ риска позволяет определить, какие риски являются наиболее значимыми для компании, и разработать мероприятия по их снижению. Методы анализа риска: - статистические методы; - экспертные методы; - методы анализа чувствительности; - имитационное моделирование. Анализ риска является важным этапом инвестиционного анализа. Он помогает инвесторам оценить возможные потери и принять обоснованное решение о целесообразности инвестирования.

Тестовые вопросы по дисциплине

Вопрос 1. Финансовые инвестиции представляют собой:

- А. Вложения средств в различные финансовые активы (вложения в ценные бумаги, банковские счета и др.) в целях извлечения прибыли**
- Б. Вложения средств в основной капитал
- В. Вложения средств в оборотный капитал
- Г. **Приобретение таких активов как ценные бумаги, золото, иностранная валюта, произведения искусства и т.п. в целях получения финансовой отдачи в виде дивидендов или увеличения капитала**

Вопрос 2. К реальным инвестициям относятся:

- А. Вложения средств в оборотный капитал

Б. Вложения в основной капитал

В. Вложения средств в ценные бумаги

Г. Вложения в нематериальные активы

Вопрос 3. Субъектами инвестиционной деятельности являются:

А. Только организации, реализующие конкретные инвестиционные проекты

Б. Представители организаций, контролирующих правомерность осуществления инвестиционных проектов

В. Инвесторы, заказчики, исполнители работ и другие участники инвестиционной деятельности

Г. Бизнес-планы предприятий

Вопрос 4. Модель CAPM представляет по своей сути:

А. Математическое отражение оптимума собственных и заемных финансовых ресурсов, инвестируемых в производство

Б. Математическую модель, учитывающую взаимозависимость финансового риска и ожидаемого дохода

В. Математическую модель ожидаемой доходности на фондовом рынке

Г. Математическую модель, учитывающую взаимосвязь макроэкономических и микроэкономических финансовых показателей

Вопрос 5. Чистая текущая (дисконтированная) стоимость NPV (Net Present Value) как метод оценки инвестиций это:

А. Приведенная стоимость всех предполагаемых наличных поступлений за минусом приведенной стоимости ожидаемых наличных затрат

Б. Разница между приведенным (дисконтированным) денежным доходом от реализованного инвестиционного проекта за определенный временной период и суммой дисконтированных текущих стоимостей всех инвестиционных затрат

В. Будущая стоимость денег с учетом меняющегося индекса инфляции

Г. Приведенная стоимость предполагаемых денежных поступлений плюс стоимость ожидаемых наличных затрат

Вопрос 6. Под сроком окупаемости инвестиций PP (Payback Period) следует понимать:

А. Период, в течение которого полностью окупятся изначально сделанные инвестиции

Б. Период возмещения затрат предприятия до так называемого "пускового" этапа производства

В. Срок, в течении которого произойдет возмещение всех постоянных затрат на инвестицию

Г. Период окупаемости изначально сделанных инвестиций с учетом временной стоимости денежных поступлений

Вопрос 7. Учетная доходность ARR (Accounting Rate of Return) представляет собой:

А. Отношение среднегодовой ожидаемой чистой прибыли к собственному капиталу организации

Б. Отношение дисконтированных денежных поступлений к предполагаемым затратам предприятия на инвестицию

В. Отношение среднегодовой ожидаемой чистой прибыли к среднегодовому объему инвестиций

Г. Отношение ожидаемой выручки к объему денежных поступлений от сделанных инвестиций

Вопрос 8. Индекс рентабельности или доход на единицу затрат PI (Profitability Index) определяется как:

А. Отношение суммы затрат на инвестицию к чистой прибыли

Б. Норма прибыли на инвестицию

В. Общая рентабельность инвестиционного проекта

Г. Отношение настоящей стоимости денежных поступлений к сумме затрат на инвестицию

Вопрос 9. Средняя норма прибыли на инвестицию определяется как отношение:

А. Среднегодового объема валовой прибыли к общим затратам на инвестицию с учетом временной стоимости денег и инфляционных процессов

Б. Среднегодовой или среднемесячной валовой прибыли к чистым затратам на инвестицию без принятия во внимание временной стоимости денег и динамики инфляции

В. Среднегодовой или среднемесячной чистой прибыли к общим затратам на инвестицию за рассматриваемый период

Г. Среднегодовой валовой прибыли к чистым затратам на инвестицию с учетом временной стоимости денег и динамики инфляции

Верно: Б

Вопрос 10. Cash-flow представляет собой:

А. Денежный поток, сумму полученных или выплаченных наличных денег (поток наличности)

Б. Разность между суммами поступлений и денежных выплат организации за определенный период времени

В. Общую сумму денежных средств, поступающих на различные счета организации

Г. Темпы прироста денежных поступлений от вложенных инвестиций

Дисциплина «Стратегический маркетинг»

Задания в открытой форме

1. Опишите стратегии ценообразования
2. Дайте определение понятию «Стратегический маркетинг»
3. Назовите основные особенности стратегического маркетинга
4. Охарактеризуйте стратегию привлечения
5. Назовите сбытовые стратегии организации
6. Перечислите основные этапы стратегического анализа
7. Охарактеризуйте стратегию проталкивания
8. Раскройте суть системы маркетинговой информации
9. Перечислите виды маркетинговой информации
10. Назовите методы сбора маркетинговой информации

Вопрос	Ответ
1. Опишите стратегии ценообразования	Существует несколько основных стратегий ценообразования: Ценообразование на основе затрат. Эта стратегия предполагает, что цена товара или услуги должна покрывать все затраты на его производство или предоставление и обеспечивать определённую прибыль. Затраты могут включать в себя прямые затраты и косвенные затраты. Конкурентное ценообразование. Эта стратегия основана на анализе цен конкурентов и установлении собственных цен на уровне, близком к ценам конкурентов. Компания может выбрать стратегию лидерства по издержкам (устанавливать более низкие цены за счёт экономии на затратах) или стратегию дифференциации Ценообразование, ориентированное на ценность. Эта стратегия учитывает не только затраты и цены конкурентов, но и восприятие ценности товара или услуги потребителями.
2. Дайте определение понятию «Стратегический маркетинг»	Стратегический маркетинг - это планирование и осуществление долгосрочных маркетинговых целей с учетом внешних и внутренних факторов, а также конкурентной среды. Стратегический маркетинг играет важную роль в развитии компании, позволяя ей выстраивать долгосрочные отношения с клиентами, повышать конкурентоспособность и устойчивость на рынке
3. Назовите основные особенности стратегического маркетинга	Основные особенности стратегического маркетинга: Ориентированность на долгосрочные цели и результаты. Стратегический маркетинг предполагает разработку и реализацию стратегии, которая ориентирована на достижение долгосрочных целей компании. Анализ внутренних и внешних факторов. При разработке стратегии маркетинга необходимо учитывать как внутренние особенности компании (ее ресурсы, возможности, стратегические цели), так и внешнюю среду (конкурентов, клиентов, тенденции на рынке). Фокус на клиента. Эффективная стратегия маркетинга строится вокруг потребностей и ожиданий клиентов. Понимание их потребностей позволяет разрабатывать продукты и услуги, которые будут пользоваться спросом на рынке. Инновации и креативность. Стратегический маркетинг предполагает постоянное внедрение инноваций и креативных идей в продукты, услуги и маркетинговые стратегии компании. Адаптивность. Стратегия маркетинга должна быть способна адаптироваться к изменяющимся условиям рынка и внешней среды, чтобы компания могла

	эффективно конкурировать и достигать поставленных целей.
4. Охарактеризуйте стратегию привлечения	Стратегия привлечения основана на том, чтобы привлечь клиентов к своему продукту или услуге с помощью рекламы, маркетинговых мероприятий, контента и других способов. Этот подход работает лучше для продуктов или услуг, которые имеют высокий спрос на рынке или уникальные особенности, которые могут привлечь внимание потенциальных клиентов.
5. Назовите сбытовые стратегии организации	1. Прямые продажи через собственные точки продаж или интернет-магазин. 2. Расширение дистрибьюторской сети для увеличения охвата рынка. 3. Разработка программ лояльности для удержания клиентов и стимулирования повторных покупок. 4. Участие в выставках, ярмарках и других мероприятиях для привлечения новых клиентов. 5. Рекламные кампании и продвижение продукции через социальные сети и другие онлайн платформы. 6. Разработка специальных предложений и акций для стимулирования спроса. 7. Проведение обучающих семинаров и мастер-классов для привлечения внимания к продукции. 8. Участие в партнерских программах с другими компаниями для увеличения продаж. 9. Анализ и исследование рынка для определения потенциальных точек роста и развития стратегии сбыта.
6. Перечислите основные этапы стратегического анализа	1. Определение целей и задач компании: определение долгосрочных целей и задач, которые компания планирует достичь. 2. Анализ внешней среды: изучение внешнего макро и микроокружения компании, включая отраслевые тенденции, конкурентов, законодательство и др. 3. Анализ внутренней среды: изучение основных ресурсов компании, ее финансового состояния, управленческих кадров, производственных мощностей. 4. Оценка стратегических альтернатив: разработка возможных вариантов стратегии развития компании на основе анализа внешней и внутренней среды. 5. Выбор оптимальной стратегии: выбор наилучшего варианта стратегии развития компании, который будет наиболее эффективным для достижения поставленных целей. 6. Разработка плана реализации стратегии: определение необходимых шагов, мероприятий и ресурсов для успешной реализации выбранной стратегии. 7. Контроль и оценка результатов: отслеживание выполнения плана реализации стратегии, оценка достигнутых результатов и корректировка стратегии в случае необходимости.

7. Охарактеризуйте стратегию проталкивания	Стратегия проталкивания, основана на том, чтобы «протолкнуть» продукт или услугу прямо к клиенту, обычно через скидки, специальные предложения, акции и другие методы. Этот подход часто используется для увеличения продаж в периоды низкого спроса или для продвижения товаров с высокой конкуренцией на рынке.
8. Раскройте суть системы маркетинговой информации	Система маркетинговой информации - это совокупность методов, процедур и технологий, которые используются для сбора, анализа, хранения и использования информации о рынке, потребителях, конкурентах и других факторах, влияющих на деятельность компании в сфере маркетинга. Целью такой системы является обеспечение компании актуальной и достоверной информацией, необходимой для принятия стратегических решений и разработки эффективных маркетинговых стратегий. Система маркетинговой информации может включать в себя такие элементы, как маркетинговые исследования, мониторинг рынка, оценку конкурентов, анализ поведения потребителей и многое другое.
9. Перечислите виды маркетинговой информации	Демографическая информация - данные о возрасте, поле, образовании, доходе, месте проживания и других характеристиках целевой аудитории. Поведенческая информация - данные о покупательском поведении, предпочтениях, интересах, привычках и потребностях потребителей. Психографическая информация - данные об образе жизни, ценностях, убеждениях, мнениях и отношениях целевой аудитории. Информация о конкурентах - данные о товарах, услугах, ценах, маркетинговых стратегиях и рыночной доле конкурентов. Информация о рынке - данные о размере рынка, тенденциях развития, спросе, предложении и конъюнктуре рынка. Информация о продукте - данные о характеристиках, свойствах, преимуществах и недостатках продукции или услуги. Информация о маркетинговых кампаниях - данные о рекламных акциях, промо-акциях, мероприятиях, спонсорствах и других маркетинговых мероприятиях.
10. Назовите методы сбора маркетинговой информации	Анкетирование: проведение опросов среди целевой аудитории с целью узнать их мнение, предпочтения и потребности. Наблюдение: непосредственное наблюдение за поведением и реакциями потребителей в точках продажи или на мероприятиях. Фокус-группы: групповые дискуссии с участием представителей целевой аудитории для выявления их мнений и взглядов.

	Интернет-исследования: использование онлайн-опросов, аналитики и мониторинга социальных сетей для сбора данных о потребителях. Анализ данных: изучение внутренних данных компании, таких как продажи, трафик на сайте и поведение потребителей, для выявления тенденций и паттернов. Конкурентный анализ: изучение рыночной среды, действий конкурентов и реакции потребителей на их продукты и услуги.
--	--

Тестовые вопросы по дисциплине

Вопрос 1.

Использование маркетинга как принципа управления предприятием позволяет:

-: направлять все основополагающие решения на удовлетворение потребностей потребителей

- : продавать то, что уже произведено
- : продавать возможно больший объем товара по максимальной цене
- : использовать все средства, чтобы убедить покупателя купить товар

Вопрос 2. Функциями маркетинга не являются:

- : рекламная**
- : товарная**
- : аналитическая
- : стратегическая
- : производственная
- : сбытовая
- : стимулирующая
- : функция управления и контроля

Вопрос 3:функция маркетинга состоит в исследовании и анализе рынков

- : аналитическая**
- : стратегическая
- : производственная
- : сбытовая
- : стимулирующая
- : функция управления и контроля

Вопрос 4.функция маркетинга заключается в выборе целевых рынков, их сегментации.

- : стратегическая**
- : аналитическая
- : производственная
- : сбытовая
- : стимулирующая
- : функция управления и контроля

Вопрос 5.функция маркетинга заключается в организации материально-технического снабжения.

- : производственная**
- : аналитическая

- : стратегическая
- : сбытовая
- : стимулирующая
- : функция управления и контроля

Вопрос 6. Вид маркетинга, реализуемый при негативном состоянии спроса:

- : поддерживающий
- : **конверсионный**
- : развивающий
- : креативный
- : стимулирующий

Вопрос 7. Демаркетинг целесообразно реализовывать при.....

- : отсутствии спроса
- : **чрезмерном состоянии спроса**
- : негативном состоянии спроса
- : колеблющимся спросе
- : оптимальном спросе

Вопрос 8. Чтобы сгладить колебания спроса и предложения целесообразно использовать:

- : демаркетинг
- : **синхромаркетинг**
- : ремаркетинг
- : рекламу
- : стимулирование сбыта

Вопрос 9. Ремаркетинг связан с:

- : негативным (отрицательным спросом)
- : **снижающимся спросом**
- : иррациональным спросом (спросом-заблуждением)
- : чрезмерным спросом
- : отсутствием спроса

Вопрос 10. Если продается товар по единой цене, а реклама обращена на рынок в целом, практикуется -маркетинг

- : дифференцированный
- : **недифференцированный**
- : концентрированный
- : прямой
- : стратегический

Дисциплина «Цифровизация управления» / Дисциплина «Цифровая экономика»

Задания в открытой форме

1. Дайте характеристику определению «Большие данные»
2. Определите целесообразность использования Больших данных в деятельности организации
3. Опишите возможность использования Больших данных
4. Охарактеризуйте инфраструктуру цифровой трансформации

5. Назовите основные элементы инфраструктуры цифровой трансформации

Вопрос	Ответ
1. Дайте характеристику определению «Большие данные»	Большие данные, или Big Data, представляют собой огромные объемы данных, которые не могут быть эффективно обработаны с использованием традиционных методов и инструментов анализа данных. Эти данные могут быть структурированными или неструктурированными и могут включать в себя информацию о пользователях, транзакциях, социальных медиа, датчиках и многом другом.
2. Определите целесообразность использования Больших данных в деятельности организации	Использование больших данных в деятельности организации позволяет получить ценную информацию и выявить скрытые закономерности и тенденции, которые могут помочь в принятии более обоснованных решений. Например, анализ больших данных может помочь оптимизировать процессы производства, повысить уровень обслуживания клиентов, снизить издержки и увеличить прибыльность. Использование больших данных в деятельности организации может повысить ее конкурентоспособность и эффективность, обеспечивая более точные и быстрые решения на основе фактических данных.
3. Опишите возможность использования Больших данных	Для использования больших данных необходимо иметь доступ к специализированным инструментам и технологиям, таким как системы управления базами данных, аналитические инструменты и платформы для обработки данных в реальном времени. Кроме того, необходимо иметь квалифицированных специалистов, которые смогут провести анализ данных и извлечь из них ценную информацию.
4. Охарактеризуйте инфраструктуру цифровой трансформации	Инфраструктура цифровой трансформации представляет собой комплекс технологических решений и систем, которые позволяют организациям эффективно внедрять и использовать новые цифровые технологии для повышения производительности, конкурентоспособности и улучшения качества обслуживания.
5. Назовите основные элементы инфраструктуры цифровой трансформации	Облачные вычисления – предоставляют доступ к вычислительным ресурсам и инфраструктуре через интернет, обеспечивая гибкость, масштабируемость и эффективное использование ресурсов. Интернет вещей (IoT) – технология, которая позволяет объектам быть подключенными к интернету и взаимодействовать между собой, с целью сбора и анализа данных для управления и оптимизации процессов. Большие данные (Big Data) – обработка и анализ большого объема данных для выявления скрытых

	закономерностей, трендов и прогнозирования будущих событий. Искусственный интеллект (AI) и машинное обучение – технологии, которые позволяют компьютерным системам обучаться и делать умные решения на основе накопленного опыта и данных. Кибербезопасность – меры и технологии, обеспечивающие защиту цифровой инфраструктуры от киберугроз и кибератак. Цифровые платформы – специализированные программные решения, которые помогают организациям создать и управлять цифровыми продуктами и услугами.
--	--

Тестовые вопросы по дисциплине

Вопрос 1. Цифровая трансформация - это ...:

= **перестройка бизнеса на основе использования цифровых моделей, методов управления, продукции (работ, услуг)**

- ~ хозяйственная деятельность, в которой ключевым фактором производства являются данные в цифровом виде
- ~ использование цифровых технологий в предпринимательской деятельности
- ~ автоматизация оборудования

Вопрос 2. Цифровая трансформация изменяет:

= **бизнес-процессы организации, структуру спроса на продукцию**

- ~ размер организации
- ~ только поведение потребителей
- ~ только бизнес-процессы организации

Вопрос 4. Канва бизнес-процессов Остервальдера используется для:

= **для анализа бизнес-моделей**

- ~ только для анализа цифровых бизнес-моделей
- ~ для регламентации бизнес-процессов
- ~ только для анализа путей монетизации

Вопрос 5. Цифровые бизнес-модели - это ...:

= **бизнес-модели, в основе которых лежат современные цифровые технологии**

- ~ бизнес-модели, основанные на полностью цифровых услугах
- ~ традиционные бизнес-модели
- ~ бизнес-модели в которых присутствует только цифровые товары
- ~ бизнес-модели, основанные на регламентации бизнес-процессов организации

Преддипломная практика

Задания в открытой форме

1. Опишите основные цели стратегических изменений в организации.
2. Опишите и задачи стратегических изменений в организации.

3. Охарактеризуйте стратегию управления человеческими ресурсами организации
4. Опишите ключевые показатели эффективности организации
5. Опишите информационные технологии, используемые для целей бизнес-анализа организации
6. Опишите этапы методологии разработки инновационных проектов
7. Перечислите методы поиска инновационных идей
8. Охарактеризуйте принципы управления инновационными проектами
9. Дайте характеристику основных рисков инновационного проекта
10. Опишите возможные управленческие решения по практическим вариантам инновационных стратегий развития организации
11. Опишите выбор и обоснование стратегических направлений развития
12. Опишите основные подходы к бизнес-анализу
13. Опишите концептуальные особенности бизнес-анализа
14. Охарактеризуйте техники бизнес анализа
15. Охарактеризуйте основные инструменты бизнес-анализа

Вопрос	Ответ
1. Опишите основные цели стратегических изменений в организации.	Цели и задачи стратегических изменений в организации могут варьироваться в зависимости от конкретной ситуации, однако можно выделить несколько общих направлений: Цели стратегических изменений: Увеличение конкурентоспособности: Повышение доли рынка. Улучшение качества продукции или услуг. Внедрение инновационных технологий. Оптимизация бизнес-процессов: Снижение затрат. Увеличение эффективности операций. Автоматизация рутинных задач. Адаптация к изменениям внешней среды: Реакция на изменения в законодательстве. Учет изменений в потребительских предпочтениях. Адаптация к экономическим условиям. Улучшение финансовых показателей: Увеличение прибыли. Оптимизация структуры затрат. Повышение рентабельности. Развитие корпоративной культуры: Повышение уровня вовлеченности сотрудников. Формирование позитивного имиджа компании. Укрепление командного духа.
2. Опишите и задачи стратегических изменений в организации.	Задачи стратегических изменений: Анализ текущего состояния: Оценка сильных и слабых сторон организации. Выявление возможностей и угроз. Определение стратегических направлений: Формулирование видения и миссии организации. Установление долгосрочных и краткосрочных целей. Разработка плана изменений: Определение необходимых ресурсов (финансовых, человеческих, технологических).

	Составление дорожной карты внедрения изменений. Внедрение изменений: Реализация запланированных мероприятий. Обучение сотрудников новым процессам и технологиям. Мониторинг и оценка результатов: Установление ключевых показателей эффективности (KPI). Регулярный анализ достигнутых результатов и корректировка стратегии при необходимости. Управление изменениями: Обеспечение поддержки со стороны руководства. Управление сопротивлением изменениям среди сотрудников. Эти задачи помогут организации успешно реализовать стратегические изменения и достичь желаемых результатов.
3. Охарактеризуйте стратегию управления человеческими ресурсами организации	Стратегия управления человеческими ресурсами (HR-стратегия) организации представляет собой комплексный подход к управлению персоналом, направленный на достижение стратегических целей компании через эффективное использование человеческого капитала. Основные характеристики HR-стратегии включают: 1. Соответствие бизнес-стратегии HR-стратегия должна быть согласована с общей стратегией организации. Это означает, что управление человеческими ресурсами должно поддерживать и способствовать достижению бизнес-целей, таких как увеличение прибыли, расширение рынка или внедрение инноваций. 2. Привлечение и удержание талантов Стратегия должна включать методы привлечения высококвалифицированных специалистов и удержания талантливых сотрудников. Это может включать конкурентоспособные условия труда, программы развития карьеры и системы вознаграждения. 3. Развитие и обучение HR-стратегия должна предусматривать постоянное обучение и развитие сотрудников. Это включает в себя программы повышения квалификации, тренинги и возможности для карьерного роста, что способствует повышению эффективности работы и удовлетворенности сотрудников. 4. Создание корпоративной культуры Формирование позитивной корпоративной культуры, которая поддерживает ценности и миссию организации, является важной частью HR-стратегии. Это включает в себя развитие командного духа, открытости и доверия внутри коллектива. 5. Управление производительностью

	Стратегия должна включать системы оценки и управления производительностью сотрудников. Это может быть реализовано через регулярные оценки, обратную связь и установление четких целей и ожиданий. 6. Адаптация к изменениям HR-стратегия должна быть гибкой и адаптироваться к изменениям во внешней среде, таким как изменения в законодательстве, экономические условия или изменения в потребительских предпочтениях. 7. Использование технологий Внедрение современных технологий в управление человеческими ресурсами, таких как системы управления талантами, автоматизация процессов подбора и оценки персонала, может значительно повысить эффективность HR-стратегии. 8. Оценка и мониторинг Регулярный мониторинг и оценка эффективности HR-стратегии позволяют выявлять слабые места и вносить необходимые коррективы. Это может включать анализ ключевых показателей эффективности (KPI) в области управления персоналом. Эти характеристики помогают организации эффективно управлять своим человеческим капиталом, что, в свою очередь, способствует достижению стратегических целей и повышению конкурентоспособности.
4. Опишите ключевые показатели эффективности организации	Ключевые показатели эффективности (KPI) организации — это количественные и качественные метрики, которые помогают оценить, насколько успешно организация достигает своих стратегических и оперативных целей. Вот некоторые из основных KPI, которые могут быть использованы в различных областях бизнеса: 1. Финансовые показатели 2. Операционные показатели 3. Показатели клиентской удовлетворенности 4. Показатели эффективности сотрудников 5. Маркетинговые показатели 6. Инновационные показатели Эти KPI помогают организациям отслеживать прогресс, выявлять области для улучшения и принимать обоснованные решения для достижения стратегических целей.
5. Опишите информационные технологии, используемые для целей бизнес-анализа организации	Информационные технологии, используемые для целей бизнес-анализа в организации, играют ключевую роль в сборе, обработке и анализе данных, что позволяет принимать обоснованные решения и улучшать бизнес-процессы. Вот некоторые из основных технологий и инструментов, применяемых в бизнес-анализе: 1. Системы управления базами данных (СУБД)

	СУБД, такие как MySQL, PostgreSQL, Oracle и Microsoft SQL Server, используются для хранения и управления данными. Они обеспечивают возможность эффективного извлечения, обновления и анализа данных. 2. Инструменты для визуализации данных Инструменты, такие как Tableau, Power BI и QlikView, позволяют создавать интерактивные визуализации и дашборды, что помогает пользователям лучше понимать данные и выявлять тенденции. 3. Аналитические платформы Платформы, такие как SAS, IBM SPSS и R, предоставляют мощные инструменты для статистического анализа, прогнозирования и моделирования данных. 4. Инструменты для обработки больших данных Технологии, такие как Apache Hadoop и Apache Spark, позволяют обрабатывать и анализировать большие объемы данных, что особенно важно для организаций, работающих с неструктурированными данными. 5. Системы управления проектами Инструменты, такие как Jira, Trello и Asana, помогают управлять проектами и отслеживать прогресс, что важно для реализации бизнес-анализа и внедрения изменений. 6. CRM-системы Системы управления взаимоотношениями с клиентами (например, Salesforce, HubSpot) собирают и анализируют данные о клиентах, что позволяет улучшать клиентский опыт и повышать уровень удовлетворенности. 7. ERP-системы Системы управления ресурсами предприятия (например, SAP, Oracle ERP) интегрируют данные из различных бизнес-процессов, что позволяет проводить комплексный анализ и оптимизацию операций. 8. Инструменты для анализа социальных медиа Платформы, такие как Hootsuite и Sprout Social, позволяют анализировать данные из социальных сетей, что помогает понять поведение клиентов и выявить тренды. 9. Инструменты для машинного обучения и искусственного интеллекта Технологии, такие как TensorFlow и Scikit-learn, используются для создания моделей, которые могут предсказывать результаты на основе исторических данных. 10. Облачные решения Облачные платформы, такие как AWS, Google Cloud и Microsoft Azure, предоставляют ресурсы для хранения
--	---

	и обработки данных, а также инструменты для анализа и визуализации. Эти информационные технологии помогают организациям эффективно собирать, обрабатывать и анализировать данные, что в свою очередь способствует принятию более обоснованных бизнес-решений и улучшению общей эффективности.
6. Опишите этапы методологии разработки инновационных проектов	Методология разработки инновационных проектов охватывает систематизацию подходов и алгоритмов, необходимых для коммерциализации инновационных идей. Основные этапы включают: Формирование инновационной идеи: Определение проблемы, цели проекта и его ключевых этапов. Идентификация потребностей: Проведение маркетинговых исследований для выявления потребностей и ожиданий целевой аудитории. Разработка хронограммы проекта: Установление временных рамок для выполнения каждого этапа. Оценка результатов: Определение ожидаемых результатов и эффектов от реализации проекта
7. Перечислите методы поиска инновационных идей	Существует два основных метода поиска инновационных идей: Пассивный поиск: Включает анализ патентов, маркетинговые исследования и предложения по лицензиям. Активный поиск: Включает предложения от потребителей, разработчиков и использование эмпирических методов (опросы, выставки)
8. Охарактеризуйте принципы управления инновационными проектами	Управление инновационными проектами основывается на нескольких ключевых принципах: Селективное управление: Выбор приоритетных направлений и адресная поддержка инновационных инициатив. Целевая ориентация: Установление взаимосвязей между потребностями в создании инноваций и возможностями их реализации. Полнота цикла управления: Обеспечение полного цикла управления проектом от идеи до внедрения. Системность: Разработка комплексных мер, необходимых для успешной реализации проекта
9. Дайте характеристику основных рисков инновационного проекта	Реализация инновационных проектов сопряжена с высокими рисками из-за неопределенности в процессе разработки новых продуктов. Важно учитывать: Рыночные риски: Изменения в потребительских предпочтениях или действиях конкурентов могут повлиять на успех проекта. Технические риски: Возможные сложности в разработке технологий или производственных процессов. Финансовые риски: Необходимость привлечения инвестиций и управление бюджетом проекта

10. Опишите возможные управленческие решения по практическим вариантам инновационных стратегий развития организации	Организационно-управленческие решения по практическим вариантам инновационных стратегий развития организации: — Стратегия лидерства в издержках. Снижение затрат на производство и реализацию продукции за счёт оптимизации бизнес-процессов, внедрения новых технологий и повышения эффективности работы. Решения: пересмотр организационной структуры, автоматизация рутинных задач, обучение персонала новым методам работы, улучшение координации между отделами. — Дифференциация. Создание уникального продукта или услуги, которые отличаются от предложений конкурентов. Решения: разработка новых продуктов и услуг, внедрение инноваций, улучшение качества продукции, повышение уровня обслуживания клиентов. — Фокусирование. Концентрация усилий на определённом сегменте рынка. Решения: анализ потребностей целевой аудитории, адаптация продуктов и услуг под требования клиентов, развитие партнёрских отношений с поставщиками и дистрибьюторами. — Инновационное развитие. Внедрение новых технологий, продуктов и услуг для создания конкурентного преимущества. Решения: инвестиции в исследования и разработки, сотрудничество с научными организациями, создание инновационной инфраструктуры. — Интеграционное развитие. Расширение бизнеса за счёт слияния и поглощения компаний, создания стратегических альянсов и партнёрств. Решения: поиск потенциальных партнёров и объектов для поглощения, проведение переговоров и заключение сделок, интеграция новых активов в структуру компании. — Развитие персонала. Инвестиции в обучение и развитие сотрудников для повышения их квалификации и мотивации. Решения: организация тренингов и семинаров, предоставление возможностей для профессионального роста, создание системы мотивации и поощрения. — Маркетинговая стратегия. Продвижение продуктов и услуг на рынке, привлечение новых клиентов и удержание существующих. Решения: исследование рынка и конкурентов, разработка маркетинговых кампаний, использование современных каналов продвижения. — Цифровая трансформация. Внедрение цифровых технологий в бизнес-процессы для повышения эффективности и
--	---

	конкурентоспособности. Решения: переход на цифровые платформы, автоматизация процессов, использование больших данных и аналитики.
11. Опишите выбор и обоснование стратегических направлений развития	Выбор и обоснование стратегических направлений развития включает несколько ключевых этапов: 1. Анализ текущего положения компании. Необходимо оценить сильные и слабые стороны, возможности и угрозы (SWOT-анализ), а также понять, какие ресурсы доступны для реализации стратегии. Это поможет определить, в каких областях компания может добиться конкурентного преимущества. 2. Определение долгосрочных целей. На основе анализа формулируются долгосрочные цели, которые должны быть конкретными, измеримыми, достижимыми, релевантными и ограниченными по времени (SMART-цели). Цели должны соответствовать миссии компании и учитывать интересы всех заинтересованных сторон. 3. Выбор стратегических направлений. Стратегические направления определяются на основе анализа и целей. Они могут включать диверсификацию продуктов или услуг, выход на новые рынки, развитие технологий, улучшение качества продукции и т. д. Выбор направлений зависит от ресурсов компании, её компетенций и возможностей. 4. Обоснование выбора. Для каждого выбранного направления необходимо обосновать его целесообразность. Обоснование включает анализ преимуществ и рисков, оценку затрат и ожидаемых результатов, а также сравнение с альтернативными вариантами. Важно показать, как выбранные направления способствуют достижению долгосрочных целей. 5. Разработка плана действий. После обоснования выбора стратегических направлений разрабатывается детальный план действий. План включает конкретные шаги, сроки, ответственных лиц и необходимые ресурсы. Он должен быть реалистичным и выполнимым, учитывая ограничения и риски. 6. Мониторинг и адаптация. Мониторинг позволяет отслеживать прогресс и вносить коррективы в случае необходимости. Адаптация помогает компании оставаться гибкой и реагировать на изменения внешней среды.
12. Опишите основные подходы к бизнес-анализу	Бизнес-анализ — это деятельность, которая позволяет понять потребности и требования заинтересованных сторон, а также найти решения для достижения бизнес-целей. Подходы к бизнес-анализу: - Функциональный подход. Он основан на анализе функций и процессов организации. Этот подход помогает понять, как работают бизнес-процессы, какие

	функции выполняют сотрудники и какие задачи стоят перед организацией. - Процессный подход. В его основе лежит анализ бизнес-процессов. Процессный подход позволяет выявить слабые места в процессах, оптимизировать их и повысить эффективность работы организации. - Системный подход. Этот подход рассматривает организацию как систему, состоящую из взаимосвязанных элементов. Системный подход помогает понять, как изменения в одном элементе системы могут повлиять на другие элементы и на всю систему в целом. - Структурный подход. Он основан на использовании различных моделей и методов для анализа структуры организации и её компонентов. Структурный подход позволяет выявить проблемы в структуре организации, оптимизировать её и повысить эффективность работы.
13. Опишите концептуальные особенности бизнес-анализа	Концептуальные особенности бизнес-анализа: - Анализ требований. Бизнес-аналитик выявляет и документирует требования заинтересованных сторон. Это позволяет понять, что нужно сделать для достижения бизнес-целей. - Анализ проблем. Бизнес-аналитик ищет и решает проблемы, которые мешают организации достичь своих целей. Это может быть связано с неэффективными процессами, недостаточной автоматизацией, отсутствием координации между отделами и т. д. - Разработка решений. Бизнес-аналитик разрабатывает и предлагает решения, которые помогут организации достичь своих целей. Решения могут быть связаны с изменением процессов, внедрением новых технологий, обучением сотрудников и т. п. - Оценка решений. Бизнес-аналитик оценивает предложенные решения с точки зрения их эффективности, затрат, рисков и других факторов. Это позволяет выбрать наиболее подходящее решение для организации.
14. Охарактеризуйте техники бизнес-анализа	Основные техники бизнес-анализа: - SWOT-анализ — оценка сильных и слабых сторон, возможностей и угроз для организации. Это помогает понять, какие факторы влияют на бизнес и как можно использовать их в свою пользу. - PESTEL-анализ — изучение политических, экономических, социальных, технологических, экологических и правовых аспектов внешней среды. Позволяет выявить тенденции и изменения, которые могут повлиять на бизнес. - Анализ пяти сил Портера — исследование конкурентной среды и определение влияния пяти факторов: угрозы новых игроков, рыночной власти поставщиков и покупателей, угрозы товаров-заменителей и уровня конкуренции между

	существующими игроками. Помогает понять уровень конкуренции в отрасли и разработать стратегии для укрепления позиций компании. - Диаграмма Исикавы (рыбий скелет) — графическое изображение причинно-следственных связей, влияющих на проблему или результат. Используется для анализа сложных ситуаций и выявления ключевых факторов, которые нужно изменить для улучшения ситуации. - Моделирование бизнес-процессов — создание моделей, описывающих процессы в организации. Помогает визуализировать процессы, выявить проблемы и оптимизировать работу. - Интервьюирование и опросы — сбор информации от сотрудников, клиентов и других заинтересованных сторон. Позволяет получить представление о том, как работают процессы, что думают и чувствуют люди, связанные с бизнесом. - Работа с фокус-группами — организация встреч с небольшими группами людей для обсуждения конкретных вопросов или проблем. Фокус-группы помогают собрать разнообразные мнения и идеи, а также выявить скрытые тенденции. - Бенчмаркинг — сравнение показателей своей компании с показателями конкурентов или лидеров отрасли. Позволяет определить сильные и слабые стороны бизнеса и разработать стратегии улучшения. - Функционально-стоимостной анализ (ФСА) — метод оценки затрат на функции и процессы в организации. ФСА помогает выявить неэффективные затраты и оптимизировать расходы. - Мозговой штурм — генерация идей и решений в группе людей. Мозговой штурм стимулирует творческое мышление и помогает найти новые подходы к решению проблем.
15. Охарактеризуйте основные инструменты бизнес-анализа	Инструменты бизнес-анализа: - Программное обеспечение для моделирования и анализа данных. Это могут быть специализированные программы, которые помогают визуализировать данные, создавать модели и анализировать процессы. Они позволяют лучше понять структуру и динамику бизнеса, а также выявить тенденции и закономерности. - Инструменты для сбора и обработки данных. Включают в себя различные методы и технологии для сбора, хранения и обработки больших объёмов данных. Они помогают анализировать информацию о клиентах, продажах, затратах и других аспектах бизнеса. - Методы статистического анализа. Позволяют обрабатывать и интерпретировать данные с помощью статистических методов. Они помогают выявлять тенденции, прогнозировать будущие события и принимать обоснованные решения.

	- Моделирование бизнес-процессов. Включает в себя создание моделей, описывающих процессы в организации. Модели могут быть графическими, текстовыми или математическими. Они помогают понять, как работают процессы, и оптимизировать их. - Анализ требований. Позволяет выявить и документировать требования заинтересованных сторон. Он помогает понять, что нужно сделать для достижения бизнес-целей. - Экспертные системы и искусственный интеллект. Используются для автоматизации принятия решений и предоставления рекомендаций на основе анализа данных. Они могут помочь в оптимизации процессов, управлении рисками и принятии стратегических решений. - Системы управления бизнес-процессами (BPM). Автоматизируют и оптимизируют бизнес-процессы. Они помогают повысить эффективность работы, сократить затраты и улучшить качество продукции или услуг. - Инструменты визуализации данных. Создают графики, диаграммы и другие визуальные представления данных. Они помогают лучше понять информацию и принять обоснованные решения.
--	---

Методика оценки сформированности компетенции

Оценка сформированности компетенции проводится по 100 – бальной системе.

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Критерии оценивания сформированности компетенции (части компетенции)
ИПК-1.1. Владеет навыками сбора и обработки аналитической информации, планирования, организации и оформления результатов бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами.	выполнение 70% и более оценочных средств по определению уровня достижения результатов обучения по дисциплине
ИПК-1.2. Владеет навыками применения информационных технологий в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа.	