

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

КОЛЛЕДЖ МНОГОУРОВНЕВОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

УТВЕРЖДАЮ
Директор КМПО РАНХиГС

Дедюхина Е.В.

«___» _____ 2025г.

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
повышения квалификации**

Аналитик данных (Специалист по большим данным (продаж банковских
продуктов)
(наименование программы)

Москва, 2025 год

Разработчик

Преподаватель спец. дисциплин КМПО РАНХиГС, _____ Саидова Т.Н.

Руководитель программы

Преподаватель спец. дисциплин КМПО РАНХиГС, _____ Саидова Т.Н.

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации рассмотрена и одобрена на заседании методического совета, рекомендована к реализации КМПО РАНХиГС «29» августа 2025 г., протокол № 1.

СОДЕРЖАНИЕ

1.	Общая характеристика программы	4
1.1.	Цель реализации программы.....	4
1.2.	Нормативные правовые акты	4
1.3.	Планируемые результаты обучения.....	4
1.4.	Форма и технологии обучения	8
1.5.	Категории обучающихся.....	8
1.6.	Объем (трудоемкость) программы и срок ее освоения.....	8
1.7.	Документ о квалификации	9
2.	Содержание программы	9
2.1.	Календарный учебный график.....	9
2.2.	Учебный план.....	9
2.3.	Рабочие программы учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей)	12
3.	Организационные условия реализации программы.....	16
3.1.	Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы.....	16
3.2.	Учебно-методическое и информационное обеспечение программы.....	17
4.	Оценочные материалы и формы аттестации.....	23

1. Общая характеристика программы

1.1. Цель реализации программы

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации направлена на овладение слушателями видом профессиональной деятельности 08.037 «Аналитики систем управления и организации». В процессе обучения формируются знания и умения, позволяющие освоить компетенции соответствующие трудовой функции «Обеспечение возможности проведения изменений в организации, приносящих пользу заинтересованным сторонам, путем выявления потребностей заинтересованных сторон и обоснования решений, описывающих возможные пути реализации изменений» (Профессиональный стандарт 08.037 «Бизнес-аналитик», утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 22.11.2023 № 821н). По окончании обучения слушателю выдается Удостоверение о повышении квалификации федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации».

Программа предполагает расширение знаний в области выявления бизнес-проблем, выяснения потребностей заинтересованных сторон, обоснованию решений и обеспечению проведения изменений в организации, получение новых знаний, умений и навыков в области технологии проведения изменений в организации, приносящих пользу заинтересованным сторонам, управления бизнес-анализом, аналитического обеспечения разработки стратегии изменений организации. Подготовленный специалист, обладает широким кругозором, знанием современных технологий, способен квалифицированно решать поставленные профессиональные задачи, видеть и формулировать проблемы, выбирать способы их решения.

1.2. Нормативные правовые акты

- Федеральный закон от 29.12.2012 г. №273-ФЗ «Закон об образовании в Российской Федерации»;
- Приказ Минпросвещения России от 26.08.2020 № 438 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по основным программам профессионального обучения» (Зарегистрировано в Минюсте России 11.09.2020 № 59784);
- Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 22.11.2023 № 821н «Об утверждении профессионального стандарта «Бизнес-аналитик» (Зарегистрировано в Минюсте России 01.11.2021 № 65662);
- «Методические рекомендации по разработке основных профессиональных образовательных программ и дополнительных профессиональных программ с учетом соответствующих профессиональных стандартов» (утв. Минобрнауки России 22.01.2015 № ДЛ-1/05вн).

1.3. Планируемые результаты обучения

Процесс обучения регламентируется дополнительной профессиональной программой повышения квалификации, включающей в себя учебный план, календарный учебный график, содержание разделов программы, расписание занятий.

Основными формами повышения квалификации являются лекционные и практические занятия. Занятия осуществляются с учетом установленных

законодательством Российской Федерации ограничений по возрасту, полу, состоянию здоровья слушателей.

Особенностью представляемой образовательной программы является структурирование содержания обучения в автономные организационно-методические блоки - модули, которые формируют умения, знания и навыки, позволяющие овладеть компетенциями, описанными в форме требований в профессиональном стандарте по виду деятельности, которому должен соответствовать слушатель по завершении изучения модуля, и представляющий составную часть более общей функции.

В процессе обучения используется материально-техническая база и кадровые ресурсы колледжа.

Планируемые результаты освоения дополнительной профессиональной программой повышения квалификации приведены в таблице 1:

Таблица 1

**Планируемые результаты обучения по программе повышения квалификации
«Аналитик данных (Специалист по большим данным (продаж банковских
продуктов))»**

в соответствии с требованиями профессионального стандарта

08.037 «Бизнес-аналитик»

Виды деятельности (ВД)/обобщенные трудовые функции (ОТФ)	Общепрофессиональные компетенции (ПК)	Знать	Уметь	Практический опыт
ВД - Аналитики систем управления и организации				
ОТФ-Деятельность по выявлению бизнес-проблем, выяснению потребностей заинтересованных сторон, обоснованию решений и обеспечению проведения изменений в организации	ПК-1: Работа с заинтересованными сторонами	Теорию заинтересованных сторон Теорию межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии Теорию конфликтов Языки и инструменты визуального моделирования Управление рисками Теорию систем Предметную область и специфику деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа Свободно распространяемое программное обеспечение, необходимое для обеспечения работ по бизнес-анализу, включая пакеты офисных приложений	Использовать техники выявления заинтересованных сторон Планировать, организовывать и проводить встречи и обсуждения с заинтересованными сторонами, в том числе с использованием инструментов (платформ) онлайн-коммуникаций Использовать техники эффективных коммуникаций Выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски, разрабатывать комплекс мероприятий по управлению ими Собирать, классифицировать, систематизировать информацию и обеспечивать хранение и актуализацию	Анализ контекста, организационной структуры, бизнес-процессов с целью выявления заинтересованных сторон Сбор и регистрация информации о заинтересованных сторонах Организация хранения информации о заинтересованных сторонах и поддержания ее в актуальном состоянии Анализ и классификация заинтересованных сторон

			информации для бизнес-анализа Оформлять результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами Определять связи и зависимости между элементами информации для бизнес-анализа Анализировать внутренние/внешние факторы и условия, влияющие на деятельность организации Анализировать степень участия заинтересованных сторон Анализировать качество информации для бизнес-анализа с точки зрения выбранных критериев Производить анализ предметной области Выполнять функциональную декомпозицию работ Применять IT-инструменты (приложения и платформы) для обеспечения работ по бизнес-анализу, в том числе осуществлять навигацию по различным веб-ресурсам, поиск информации в информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" Моделировать объем и границы работ	
	ПК-2: Управление бизнес-анализом	Теорию межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии Теорию конфликтов Методы, техники, процессы и инструменты управления требованиями Языки и инструменты визуального моделирования Управление рисками Теорию менеджмента Управление ресурсами Теорию организационного развития Теорию систем	Планировать, организовывать и проводить встречи и обсуждения с заинтересованными сторонами, в том числе с использованием инструментов (платформ) онлайн-коммуникаций Выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски, разрабатывать комплекс мероприятий по управлению ими Оформлять результаты бизнес-анализа в	Определение подхода к проведению бизнес-анализа Определение подхода к работе с информацией для бизнес-анализа Определение подхода к работе с заинтересованными сторонами Определение подхода к разработке различных типов требований Определение подхода к работе с

		Предметная область и специфика деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа Методику организации временем и управления им (тайм-менеджмент) Способы оценки и основы обеспечения информационной безопасности в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа Основанные на планах и на изменениях (гибкие) подходы к организации проектной работы	соответствии с выбранными подходами Применять ИТ-инструменты (приложения и платформы) для обеспечения работ по бизнес-анализу Отбирать, применять и адаптировать соответствующие методы, инструменты и техники анализа бизнес-ситуации и предметной области, включая методы анализа данных	изменениями различных типов требований Определение подхода к оценке эффективности работы по бизнес-анализу
	ПК-3: Аналитическое обеспечение разработки стратегии изменений организации	Методики оценки деятельности в соответствии с разработанными показателями Методы сборы, анализа, систематизации, хранения и поддержания в актуальном состоянии информации для бизнес-анализа Предметная область и специфика деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа Инструменты, техники моделирования, анализа бизнес-ситуации и предметной области Возможности использования свободно распространяемого программного обеспечения в организации в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа Перспективные и существующие цифровые технологии, и цифровые возможности для бизнеса в контексте предметной области и специфики деятельности организации Управление рисками Теория межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии Методика организации и управления временем (тайм-менеджмент)	Планировать, организовывать и проводить встречи и обсуждения с заинтересованными сторонами, в том числе с использованием инструментов (платформ) онлайн-коммуникаций Использовать техники эффективных коммуникаций Выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски, разрабатывать комплекс мероприятий по управлению ими Оформлять результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами Определять связи и зависимости между элементами информации для бизнес-анализа Применять ИТ-инструменты (приложения и платформы) для обеспечения работ по бизнес-анализу Представлять информацию для бизнес-анализа различными способами и в различных форматах для обсуждения с заинтересованными сторонами Анализировать внутренние/внешние факторы и условия,	Оценка текущего состояния организации Определение параметров будущего состояния организации Выявление, анализ и оценка несоответствия между параметрами, текущего и будущего состояний организации Оценка бизнес-возможностей организации, необходимых для проведения стратегических изменений в организации

		Способы оценки и основы обеспечения информационной безопасности в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа Стратегии управления изменениями Языки и инструменты визуального моделирования Основанные на планах и на изменениях (гибкие) подходы к организации проектной работы	влияющие на деятельность организации Анализировать требования заинтересованных сторон с точки зрения критериев качества, определяемых выбранными подходами Разрабатывать бизнес-кейсы Производить анализ деятельности организации Моделировать текущее и будущее (желаемое) состояние организации Отбирать, применять и адаптировать соответствующие методы, инструменты и техники анализа бизнес-ситуации и предметной области, включая методы анализа данных Пользоваться системами анализа и визуализации данных	
--	--	--	--	--

1.4 Форма и технологии обучения

Форма обучения очная (модульная) с ДОТ. Технологии обучения предполагают достижение прогнозируемого результата, включающие:

- электронные образовательные ресурсы (ЭОР), включая ИКТ-технологии;
- коммуникативные технологии (работа в парах, группах постоянного и сменного состава, фронтальная работа в кругу);
- технология деятельностного метода (технология решения образовательных задач (ТРИЗ));
- модульное обучение (дистанционное обучение).

1.5 Категории обучающихся

К освоению дополнительной профессиональной программы повышения квалификации допускаются:

- лица, имеющие среднее профессиональное и (или) высшее образование.

1.6 Объем (трудоемкость) программы и срок ее освоения

Объем образовательной программы 72 академических часа, в том числе лекционные занятия 28 часов, практические занятия 26 часов, самостоятельная работа 6 часов, промежуточная аттестация 6 часов, итоговая аттестация 6 часов.

Продолжительность обучения составляет 2 недели по 36 часов в неделю (по утвержденному графику).

1.7 Документ о квалификации

Удостоверение о повышении квалификации федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации».

2. Содержание программы

2.1 Календарный учебный график

Указываются периоды учебных занятий, практик, текущего контроля успеваемости и итоговой аттестации (таблица 2).

Календарный учебный график заполняется с помощью условных обозначений:

УЗ – учебные занятия;

ТКУ – текущий контроль успеваемости;

ПЗ – практические занятия;

ИА – итоговая аттестация;

СР - самостоятельная работа;

ПА - промежуточная аттестация.

Таблица 2

Календарный учебный график

Период обучения - 2 недели	
1 неделя	2 неделя
<i>УЗ/СР/ТКУ/ПА</i>	<i>УЗ/ПЗ/ТКУ/СР/ПА/ИА</i>

2.2 Учебный план

В учебном плане приводится перечень разделов, их общая трудоемкость, в том числе и по видам учебных занятий, текущий контроль успеваемости, промежуточная и итоговая аттестации, формируемые компетенции (таблица 3).

Учебный план

Таблица 3

№п/п	Наименование раздела	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Итоговая аттестация (вид /час.)	Код компетенции
			Всего	В том числе					Всего	В том числе								
				Лекции / в интерактивной форме	Лабораторные занятия (практикум) /в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час			Лекции/ в интерактивной форме	Лабораторные занятия (практикум) /в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час					
1.	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	16	17	18	19	20
1.	Раздел 1. Вводное занятие. Работа с заинтересованными сторонами	2	-	-	-	-	-	-	2	2	-	-	-	-	-	-	-	ПК-1, ПК-2
2	Раздел 2. Основы бизнес-аналитики продаж банковских продуктов	12	6	-	-	6	-	-	6	6	-	-	-	-	Т		-	ПК-1, ПК-2
3	Раздел 3. Инструменты и технологии бизнес-аналитики продаж банковских продуктов	14	4	-	-	4	-	2	6	6	-	-	-	-	ПЗ	2 (3)	-	ПК-1, ПК-2
4	Раздел 4. Моделирование бизнес-процессов в кредитной организации	12	4	-	-	4	-	2	6	6	-	-	-	-	Т		-	ПК-1, ПК-2, ПК-3
5	Раздел 5. Методология структурного анализа бизнес-процессов в кредитной организации	14	6	-	-	6	-	2	4	4	-	-	-	-	ПЗ	2 (3)	-	ПК-1, ПК-2, ПК-3
6	Раздел 6. Применение бизнес-аналитики в управлении и повышение эффективности деятельности кредитной организации	12	6	-	-	6	-	-	4	4	-	-	-	-	Т	2 (3)	-	ПК-1, ПК-2, ПК-3
	Итого:	66	26	-	-	26	-	6	28	28	-	-	-	-	-	6	-	ПК-1, ПК-2, ПК-3
	Итоговая аттестация	6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		6 (КЭ)	ПК-1, ПК-2, ПК-3
	Всего:	72	26	-	-	26	-	6	28	28	-	-	-	-	-	6	6	ПК-1, ПК-2, ПК-3

1. Виды текущего контроля успеваемости (ТКУ): Т – тестирование;
2. Виды итоговой аттестации: квалификационный экзамен (КЭ) – теория (Т), практическое задание (ПЗ)

Особенности построения программы:

- модульная структура программы;
- выполнение комплексных (сквозных) учебных заданий, требующих практического применения знаний и умений, полученных в ходе изучения логически связанных дисциплин;
- выполнение итоговых аттестационных работ в режиме кейс-технологии;
- применение электронных образовательных ресурсов (дистанционное, электронное, комбинированное обучение и пр.).

2.3 Рабочие программы учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей)

Основная цель вида профессиональной деятельности: Обеспечение возможности проведения изменений в организации, приносящих пользу заинтересованным сторонам, путем выявления потребностей заинтересованных сторон и обоснования решений, описывающих возможные пути реализации изменений.

Таблица 4

Содержание программы разделам

Номер раздела и его наименование	Содержание темы (раздела)
Раздел 1. Вводное занятие. Работа с заинтересованными сторонами	Знать: - теорию заинтересованных сторон; - теорию межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии; - теорию конфликтов. Уметь: - использовать техники выявления заинтересованных сторон; - планировать, организовывать и проводить встречи и обсуждения с заинтересованными сторонами, в том числе с использованием инструментов (платформ) онлайн-коммуникаций; - использовать техники эффективных коммуникаций. Практический опыт: - анализ контекста, организационной структуры, бизнес-процессов с целью выявления заинтересованных сторон; - сбор и регистрация информации о заинтересованных сторонах; - организация хранения информации о заинтересованных сторонах и поддержания ее в актуальном состоянии; - анализ и классификация заинтересованных сторон. Содержание раздела: Понятие заинтересованных сторон. Идентификация и классификация заинтересованных сторон. Анализ заинтересованных сторон. Теория конфликтов. Теория межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии. Инструменты (платформы) онлайн-коммуникаций. Сбор, регистрация и хранение информации о заинтересованных сторонах. Техники эффективных коммуникаций. Процессы управления заинтересованными сторонами. Финансовый менеджмент. Финансово-экономический анализ.
Раздел 2. Основы бизнес-аналитики продаж банковских продуктов	Знать: - теорию межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии; - теорию конфликтов; - методы, техники, процессы и инструменты управления требованиями; - теорию менеджмента; - управление ресурсами; - языки и инструменты визуального моделирования; - управление рисками; - теорию систем; - предметную область и специфику деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа; - свободно распространяемое программное обеспечение, необходимое для обеспечения работ по бизнес-анализу, включая пакеты офисных приложений. Уметь: - выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски, разрабатывать комплекс мероприятий по управлению ими; - обирать, классифицировать, систематизировать информацию и обеспечивать хранение и актуализацию информации для бизнес-анализа; - оформлять результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами; - определять связи и зависимости между элементами информации для бизнес-анализа;

	- анализировать внутренние/внешние факторы и условия, влияющие на деятельность организации; - анализировать степень участия заинтересованных сторон; - анализировать качество информации для бизнес-анализа с точки зрения выбранных критериев; - производить анализ предметной области; - выполнять функциональную декомпозицию работ; - применять IT-инструменты (приложения и платформы) для обеспечения работ по бизнес-анализу, в том числе осуществлять навигацию по различным веб-ресурсам, поиск информации в информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"; - моделировать объем и границы работ; - планировать, организовывать и проводить встречи и обсуждения с заинтересованными сторонами, в том числе с использованием инструментов (платформ) онлайн-коммуникаций. Практический опыт: - определение подхода к проведению бизнес-анализа; - определение подхода к работе с информацией для бизнес-анализа; - определение подхода к работе с заинтересованными сторонами. Содержание раздела: Причины возникновения и этапы становления бизнес-анализа. Роль бизнес-аналитика в современной кредитной организации. Бизнес-модель банка как объекта бизнес-анализа. Структура современного бизнес-анализа. Типы и виды стратегий и особенности их идентификации на различных стадиях жизненного цикла кредитной организации. Банковские продукты и услуги, как предмет аналитики. Инвестиционный менеджмент. Корпоративные финансы.
Раздел 3. Инструменты и технологии бизнес-аналитики продаж банковских продуктов	Знать: - предметную область и специфику деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа; - методику организации времени и управления им (тайм-менеджмент); - способы оценки и основы обеспечения информационной безопасности в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа; - основанные на планах и на изменениях (гибкие) подходы к организации проектной работы. Уметь: - выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски, разрабатывать комплекс мероприятий по управлению ими; - оформлять результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами; - применять IT-инструменты (приложения и платформы) для обеспечения работ по бизнес-анализу; - отбирать, применять и адаптировать соответствующие методы, инструменты и техники анализа бизнес-ситуации и предметной области, включая методы анализа данных. Практический опыт: - определение подхода к разработке различных типов требований; - определение подхода к работе с изменениями различных типов требований; - определение подхода к оценке эффективности работы по бизнес-анализу. Содержание раздела: Бизнес-аналитика в банковской деятельности: инструменты, методы, сферы применения. Применение инструментов бизнес-аналитики в процессе продаж банковских продуктов. Анализ эффективности применения инструментов бизнес-аналитики в продажах. Технологии продажи банковских продуктов и услуг. Методика внешнего стратегического анализа. Понятие и методика аналитического обоснования ключевых факторов успеха. Методика внутреннего стратегического анализа. Перспективные методики стратегического анализа.
Раздел 4. Моделирование бизнес-процессов в кредитной организации	Знать: - Методики оценки деятельности в соответствии с разработанными показателями;

		Методы сборы, анализа, систематизации, хранения и поддержания в актуальном состоянии информации для бизнес-анализа; Предметная область и специфика деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа; Инструменты, техники моделирования, анализа бизнес-ситуации и предметной области. Уметь: - планировать, организовывать и проводить встречи и обсуждения с заинтересованными сторонами, в том числе с использованием инструментов (платформ) онлайн-коммуникаций; - использовать техники эффективных коммуникаций; - выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски, разрабатывать комплекс мероприятий по управлению ими; - оформлять результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами. Практический опыт: - оценка текущего состояния организации - определение параметров будущего состояния организации. Содержание раздела: Средства и инструменты бизнес-аналитики. Цели и задачи моделирования бизнес-процессов. Базовые принципы и концепция методологии IDEF 0. Стоимостной анализ.
Раздел 5. Методология структурного анализа бизнес-процессов кредитной организации	в	Знать: - возможности использования свободно распространяемого программного обеспечения в организации в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа; - перспективные и существующие цифровые технологии, и цифровые возможности для бизнеса в контексте предметной области и специфики деятельности организации; - управление рисками; - теория межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии. Уметь: - определять связи и зависимости между элементами информации для бизнес-анализа; - применять IT-инструменты (приложения и платформы) для обеспечения работ по бизнес-анализу; - представлять информацию для бизнес-анализа различными способами и в различных форматах для обсуждения с заинтересованными сторонами; - анализировать внутренние/внешние факторы и условия, влияющие на деятельность организации; - анализировать требования заинтересованных сторон с точки зрения критериев качества, определяемых выбранными подходами; - разрабатывать бизнес-кейсы. Практический опыт: - выявление, анализ и оценка несоответствия между параметрами, текущего и будущего состояний организации. Содержание раздела: Управленческий анализ. Экономический и финансовый анализ. Анализ банковских рисков. Анализ маркетинговой деятельности. Методика оптимизации бизнес-процессов банка (финансовой организации). Финансово-экономическое моделирование. Фондовый рынок. Лизинг и факторинг. Перспективные и существующие цифровые технологии, и цифровые возможности для бизнеса.
Раздел 6. Применение бизнес-аналитики в управлении и повышении эффективности деятельности кредитной организации	в	Знать: - методику организации и управления временем (тайм-менеджмент); - способы оценки и основы обеспечения информационной безопасности в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа; - стратегии управления изменениями; - языки и инструменты визуального моделирования; - основанные на планах и на изменениях (гибкие) подходы к организации проектной работы. Уметь:

	- производить анализ деятельности организации; - моделировать текущее и будущее (желаемое) состояние организации; - отбирать, применять и адаптировать соответствующие методы, инструменты и техники анализа бизнес-ситуации и предметной области, включая методы анализа данных; - пользоваться системами анализа и визуализации данных. Практический опыт: - оценка бизнес-возможностей организации, необходимых для проведения стратегических изменений в организации. Содержание раздела: Цели и задачи контроллинга бизнеса банка. Виды и инструменты, модели контроллинга в кредитной организации. Business Intelligence — перспективный инструмент контроллинга эффективности бизнеса. Разработка монитора эффективности и его потенциал в преактивном управлении. Анализ и прогноз банковского рынка.
--	---

Задания для выполнения практических занятий по программе «Аналитик данных (Специалист по большим данным (продаж банковских продуктов))»

Примерные задания по темам практических (семинарских) занятий Планы семинарских и практических занятий по программе «Аналитик данных (Специалист по большим данным (продаж банковских продуктов))»

Темы семинарских и практических занятий	Вопросы семинарских и практических занятий
Раздел 1. Вводное занятие. Работа с заинтересованными сторонами	Причины возникновения и этапы становления бизнес-анализа. Роль бизнес-аналитика в современной коммерческой организации. Бизнес-модель компании как объект бизнес-анализа. Структура современного бизнес-анализа
Раздел 2. Основы бизнес-аналитики продаж банковских продуктов	Этапы становления стратегического анализа. Бизнес-анализ в системе стратегического рыночного управления. Типы и виды стратегий и особенности их идентификации на различных стадиях жизненного цикла организаций. Методика внешнего стратегического анализа. Понятие и методика аналитического обоснования ключевых факторов успеха. Методика внутреннего стратегического анализа. Перспективные методики стратегического анализа. Возможности и условия применения сценарного анализа. Возможности использования методики дисконтно-опционного анализа
Раздел 3. Инструменты и технологии бизнес-аналитики продаж банковских продуктов	Необходимость разработки стратегии устойчивого развития. Концепция устойчивого развития: термины и определения, и ее связь со стейкхолдерской теорией организации. Основные проблемы и ключевые составляющие разработки концепции устойчивого развития компании. Информационное обеспечение стратегии устойчивого развития компании. Международные стандарты отчетности в области устойчивого развития и основные аналитические показатели.
Раздел 4. Моделирование бизнес-процессов в кредитной организации	Сущность операционного анализа. Цель, задачи и информационная база операционного анализа. Показатели, приемы и методы операционного анализа. Методика выделения постоянных и переменных затрат на основе анализа финансовой отчетности. Использование CVP-анализа для обоснования оперативных управленческих решений в бизнес-анализе.
Раздел 5. Методология структурного анализа бизнес-процессов в кредитной организации	Цели и задачи контроллинга бизнеса. Виды и инструменты контроллинга. Модели контроллинга в организациях отраслей национального хозяйства. Перспективы использования современных информационно-аналитических инструментов в контроллинге. Business Intelligence — перспективный инструмент контроллинга эффективности бизнеса. Разработка монитора эффективности и его потенциал в условиях инновационных ориентиров
Раздел 6. Применение бизнес-аналитики в управлении и	Цели и процедуры аудита эффективности бизнес-процессов. Контроллинг бизнес-процессов при разработке конкурентоспособных бизнес-моделей. Роль и значение операционного аудита в повышении эффективности и конкурентоспособности бизнес-процессов. Перспективы использования

повышение эффективности деятельности кредитной организации	результатов бизнес-аудита в контроллинге. Использование результатов в бизнес-аудите при формировании информационно-аналитической системы упреждающего бизнеса.
--	--

Задания для выполнения самостоятельной работы по программе «Аналитик данных (Специалист по большим данным (продаж банковских продуктов))»

Учебно-методические материалы для самостоятельной работы обучающихся при освоении программы «Аналитик данных (Специалист по большим данным (продаж банковских продуктов))»:

1. Курс лекций по программе.
2. Проработка раздаточного материала, решение тестов и задач, подготовка к промежуточным контрольным мероприятиям и государственному экзамену.

Вопросы для самопроверки

1. Что такое прогнозирование? Перечислите основные методы прогнозирования.
2. Что называется базовой линией? Как ее строить?
3. Что такое ситуационный анализ?
4. Перечислите основные этапы ситуационного анализа.
5. Какие потенциальные возможности и издержки могут быть выявлены в результате проведенного анализа бизнес - ситуации?
6. Каков алгоритм разработки бизнес - ситуации?
7. Что такое сценарий? Для чего он используется? Опишите метод скользящего среднего.
8. Опишите методы регрессионного анализа с помощью функций регрессии и диаграмм.
9. Дайте характеристику методам сглаживания.
10. Что определяет план управления информацией бизнес-анализа?
11. Для чего в бизнес-анализе применяется сбор требований? Какие типы требований наиболее интересны бизнес-аналитику?
12. Какие категории требований выделяются согласно BABOK? Приведите их основную характеристику.
13. Какие типы требований выделяют при разработке программного обеспечения?
14. Какие методы сбора требований применяются в бизнес-анализе?

3. Организационные условия реализации программы

3.1. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы

Занятия по программе «Аналитик данных (Специалист по большим данным (продаж банковских продуктов))» проводятся в аудиториях КМПО РАНХиГС по адресу: Волгоградский проспект дом 43, стр. 1.

Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса имеется в полном объеме и включает:

- лекционные аудитории, оборудованные современными мультимедийными средствами и имеющими выход в Интернет;

- аудитории для семинаров, оборудованные современными мультимедийными средствами и имеющими выход в Интернет и мебель трансформенного типа;
- библиотеку, оборудованную по последнему слову техники, с выходом в Интернет, локальную сеть СФУ, компьютерно-интегрированными рабочими местами. Так же в библиотеке открыт лицензионный электронный доступ к литературе основных издательств научной и учебной литературы России;
- специальные помещения, укомплектованные специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Для проведения занятий лекционного типа предлагаются наборы демонстрационного оборудования, обеспечивающие демонстрацию презентационных материалов в программе Microsoft Office Power Point.

Помещения для практических занятий и самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети Интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации через систему Wi-Fi.

Программное обеспечение:

1. Учебно-научный информационный библиотечный центр (Научная библиотека РАНХиГС) - <https://lib.ranepa.ru/ru/>
2. Электронные ресурсы РАНХиГС для учебной деятельности - <https://lib.ranepa.ru/ru/informatsionnye-resursy>
3. ЭР PROОбразование - <https://profspo.ru/>
1. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU - <https://www.elibrary.ru/defaultx.asp?>
2. Университетская информационная система Россия - <https://uisrussia.msu.ru/index.php>
3. ЭБС издательства «Юрайт» - <https://www.biblio-online.ru/>
4. ЭБС Издательства «Лань» - <https://e.lanbook.com/>

Ко всем электронно-библиотечным системам предусмотрен удаленный доступ - при условии входа в личный кабинет ЭБС РАНХиГС. Мобильное приложение Юрайт. Библиотека - <https://www.biblio-online.ru/apps>

3.2 Учебно-методическое и информационное обеспечение программы

Раздел 1. Вводное занятие. Работа с заинтересованными сторонами

Основная литература:

1. Ратников, В. П. Деловые коммуникации : учебник для вузов / В. П. Ратников ; ответственный редактор В. П. Ратников. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 450 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18744-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560029> (дата обращения: 17.09.2025).
2. Дзялошинский, И. М. Деловые коммуникации. Теория и практика : учебник для вузов / И. М. Дзялошинский, М. А. Пильгун. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 350 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21647-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/581864> (дата обращения: 17.09.2025).

3. Голубков, Е. П. Разработка и принятие управленческих решений : учебник и практикум для среднего профессионального образования / Е. П. Голубков. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 403 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-17971-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/568782> (дата обращения: 17.09.2025).

Дополнительная литература:

1. Фролов, Ю. В. Планирование и организация производства: стратегия и бизнес-процессы : учебное пособие для среднего профессионального образования / Ю. В. Фролов, Р. В. Серышев. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 151 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-20124-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/581200> (дата обращения: 17.09.2025).

Раздел 2. Основы бизнес-аналитики продаж банковских продуктов

Основная литература:

1. Голубков, Е. П. Разработка и принятие управленческих решений : учебник и практикум для среднего профессионального образования / Е. П. Голубков. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 403 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-17971-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/568782> (дата обращения: 17.09.2025).

2. Касьяненко, Т. Г. Анализ и оценка рисков в бизнесе : учебник и практикум для среднего профессионального образования / Т. Г. Касьяненко. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 456 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-17289-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/565749> (дата обращения: 17.09.2025).

Дополнительная литература:

1. Мельник, М. В. Теория экономического анализа : учебник и практикум для вузов / М. В. Мельник, В. Л. Поздеев. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 238 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14862-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489070>

2. Долганова, О. И. Моделирование бизнес-процессов : учебник и практикум для вузов / О. И. Долганова, Е. В. Виноградова, А. М. Лобанова ; под редакцией О. И. Долгановой. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 289 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00866-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489496>

3. Цифровая экономика : учебник и практикум для среднего профессионального образования / ответственный редактор М. Н. Конягина. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 240 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-21492-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/573693> (дата обращения: 17.09.2025).

Раздел 3. Инструменты и технологии бизнес-аналитики продаж банковских продуктов

Основная литература:

1. Голубков, Е. П. Разработка и принятие управленческих решений : учебник и практикум для среднего профессионального образования / Е. П. Голубков. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 403 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-17971-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/568782> (дата обращения: 17.09.2025).

2. Касьяненко, Т. Г. Анализ и оценка рисков в бизнесе : учебник и практикум для среднего профессионального образования / Т. Г. Касьяненко. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 456 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-17289-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/565749> (дата обращения: 17.09.2025).

3. Бородин, А. И. Методы оптимизации в экономике и финансах : учебное пособие для вузов / А. И. Бородин, И. Ю. Выгодчикова, М. А. Горский. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 157 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15218-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/487944>

4. Казакова, Н. А. Анализ финансовой отчетности. Консолидированный бизнес : учебник для среднего профессионального образования / Н. А. Казакова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 234 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-20381-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/565873> (дата обращения: 17.09.2025).

Дополнительная литература:

1. Долганова, О. И. Моделирование бизнес-процессов : учебник и практикум для вузов / О. И. Долганова, Е. В. Виноградова, А. М. Лобанова ; под редакцией О. И. Долгановой. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 289 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00866-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489496>

2. Громов, А. И. Управление бизнес-процессами: современные методы : монография / А. И. Громов, А. Фляйшман, В. Шмидт ; под редакцией А. И. Громова. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 367 с. — (Актуальные монографии). — ISBN 978-5-534-03094-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489237>

3. Цифровая экономика : учебник и практикум для среднего профессионального образования / ответственный редактор М. Н. Конягина. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 240 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-21492-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/573693> (дата обращения: 17.09.2025).

4. Пузыня, Т. А. Управление рисками. Основы риск-анализа : учебник и практикум для среднего профессионального образования / Т. А. Пузыня. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 69 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-19412-8. —

Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/580683> (дата обращения: 17.09.2025).

Раздел 4. Моделирование бизнес-процессов в кредитной организации

Основная литература:

1. Голубков, Е. П. Разработка и принятие управленческих решений : учебник и практикум для среднего профессионального образования / Е. П. Голубков. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 403 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-17971-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/568782> (дата обращения: 17.09.2025).

2. Касьяненко, Т. Г. Анализ и оценка рисков в бизнесе : учебник и практикум для среднего профессионального образования / Т. Г. Касьяненко. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 456 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-17289-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/565749> (дата обращения: 17.09.2025).

3. Бородин, А. И. Методы оптимизации в экономике и финансах : учебное пособие для вузов / А. И. Бородин, И. Ю. Выгодчикова, М. А. Горский. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 157 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15218-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/487944>

4. Казакова, Н. А. Анализ финансовой отчетности. Консолидированный бизнес : учебник для среднего профессионального образования / Н. А. Казакова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 234 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-20381-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/565873> (дата обращения: 17.09.2025).

Дополнительная литература:

1. Долганова, О. И. Моделирование бизнес-процессов : учебник и практикум для вузов / О. И. Долганова, Е. В. Виноградова, А. М. Лобанова ; под редакцией О. И. Долгановой. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 289 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00866-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489496>

2. Громов, А. И. Управление бизнес-процессами: современные методы : монография / А. И. Громов, А. Фляйшман, В. Шмидт ; под редакцией А. И. Громова. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 367 с. — (Актуальные монографии). — ISBN 978-5-534-03094-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489237>

3. Пузыня, Т. А. Управление рисками. Основы риск-анализа : учебник и практикум для среднего профессионального образования / Т. А. Пузыня. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 69 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-19412-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/580683> (дата обращения: 17.09.2025).

4. Фролов, Ю. В. Планирование и организация производства: стратегия и бизнес-процессы : учебное пособие для среднего профессионального образования / Ю. В. Фролов,

Р. В. Серышев. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 151 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-20124-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/581200> (дата обращения: 17.09.2025).

Раздел 5. Методология структурного анализа бизнес-процессов в кредитной организации

Основная литература:

1. Касьяненко, Т. Г. Анализ и оценка рисков в бизнесе : учебник и практикум для среднего профессионального образования / Т. Г. Касьяненко. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 456 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-17289-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/565749> (дата обращения: 17.09.2025).

2. Бородин, А. И. Методы оптимизации в экономике и финансах : учебное пособие для вузов / А. И. Бородин, И. Ю. Выгодчикова, М. А. Горский. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 157 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15218-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/487944>

3. Казакова, Н. А. Анализ финансовой отчетности. Консолидированный бизнес : учебник для среднего профессионального образования / Н. А. Казакова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 234 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-20381-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/565873> (дата обращения: 17.09.2025).

Дополнительная литература:

1. Долганова, О. И. Моделирование бизнес-процессов : учебник и практикум для вузов / О. И. Долганова, Е. В. Виноградова, А. М. Лобанова ; под редакцией О. И. Долгановой. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 289 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00866-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489496>

2. Мельник, М. В. Теория экономического анализа : учебник и практикум для вузов / М. В. Мельник, В. Л. Поздеев. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 238 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14862-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489070>

3. Громов, А. И. Управление бизнес-процессами: современные методы : монография / А. И. Громов, А. Фляйшман, В. Шмидт ; под редакцией А. И. Громова. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 367 с. — (Актуальные монографии). — ISBN 978-5-534-03094-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489237>

4. Пузыня, Т. А. Управление рисками. Основы риск-анализа : учебник и практикум для среднего профессионального образования / Т. А. Пузыня. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 69 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-19412-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/580683> (дата обращения: 17.09.2025).

5. Фролов, Ю. В. Планирование и организация производства: стратегия и бизнес-процессы : учебное пособие для среднего профессионального образования / Ю. В. Фролов, Р. В. Серышев. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 151 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-20124-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/581200> (дата обращения: 17.09.2025).

Раздел 6. Применение бизнес-аналитики в управлении и повышение эффективности деятельности кредитной организации

Основная литература:

4. Ратников, В. П. Деловые коммуникации : учебник для вузов / В. П. Ратников ; ответственный редактор В. П. Ратников. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 450 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18744-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560029> (дата обращения: 17.09.2025).

5. Голубков, Е. П. Разработка и принятие управленческих решений : учебник и практикум для среднего профессионального образования / Е. П. Голубков. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 403 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-17971-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/568782> (дата обращения: 17.09.2025).

6. Касьяненко, Т. Г. Анализ и оценка рисков в бизнесе : учебник и практикум для среднего профессионального образования / Т. Г. Касьяненко. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 456 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-17289-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/565749> (дата обращения: 17.09.2025).

7. Бородин, А. И. Методы оптимизации в экономике и финансах : учебное пособие для вузов / А. И. Бородин, И. Ю. Выгодчикова, М. А. Горский. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 157 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15218-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/487944>

8. Казакова, Н. А. Анализ финансовой отчетности. Консолидированный бизнес : учебник для среднего профессионального образования / Н. А. Казакова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 234 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-20381-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/565873> (дата обращения: 17.09.2025).

Дополнительная литература:

1. Долганова, О. И. Моделирование бизнес-процессов : учебник и практикум для вузов / О. И. Долганова, Е. В. Виноградова, А. М. Лобанова ; под редакцией О. И. Долгановой. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 289 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00866-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489496>

2. Мельник, М. В. Теория экономического анализа : учебник и практикум для вузов / М. В. Мельник, В. Л. Поздеев. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт,

2022. — 238 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14862-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489070>

3. Громов, А. И. Управление бизнес-процессами: современные методы : монография / А. И. Громов, А. Фляйшман, В. Шмидт ; под редакцией А. И. Громова. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 367 с. — (Актуальные монографии). — ISBN 978-5-534-03094-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489237>

4. Цифровая экономика : учебник и практикум для среднего профессионального образования / ответственный редактор М. Н. Конягина. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 240 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-21492-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/573693> (дата обращения: 17.09.2025).

5. Пузыня, Т. А. Управление рисками. Основы риск-анализа : учебник и практикум для среднего профессионального образования / Т. А. Пузыня. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 69 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-19412-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/580683> (дата обращения: 17.09.2025).

6. Фролов, Ю. В. Планирование и организация производства: стратегия и бизнес-процессы : учебное пособие для среднего профессионального образования / Ю. В. Фролов, Р. В. Серышев. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 151 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-20124-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/581200> (дата обращения: 17.09.2025).

4. Оценочные материалы и формы аттестации

Оценка знаний по программе повышения квалификации предполагает текущий контроль и промежуточную аттестацию.

К видам текущего контроля результатов освоения программы относятся задания, выполняемые обучающимися. Текущий контроль проводится в виде тестов и практических заданий по теоретическому материалу изученных разделов, а именно:

1) тестовые задания:

Критерии оценки результатов теста:

«Отлично» - 90-100 % правильных ответов в тесте;

«Хорошо» - 70-90 % правильных ответов в тесте;

«Удовлетворительно» - 50-70 % правильных ответов в тесте;

«Неудовлетворительно» - менее 50 % правильных ответов в тесте;

2) задания по темам практических (семинарских) занятий.

Критерии и шкала оценивания практических (семинарских) занятий:

«Отлично» - полное раскрытие вопроса; указание точных названий и определений; правильная формулировка понятий и категорий; самостоятельность ответа, умение вводить и использовать собственные классификации и квалификации, анализировать и делать собственные выводы по рассматриваемой теме; использование дополнительной литературы и иных материалов и др.;

«Хорошо» - недостаточно полное, по мнению преподавателя, раскрытие темы; несущественные ошибки в определении понятий, категорий и т.п., кардинально не меняющих суть изложения; использование устаревшей учебной литературы и других источников;

«Удовлетворительно» - отражение лишь общего направления изложения лекционного материала и материала современных учебников; наличие достаточного количества несущественных или одной-двух существенных ошибок в определении понятий и категорий и т. п.; использование устаревшей учебной литературы и других источников; неспособность осветить проблематику учебной дисциплины и др.;

«Неудовлетворительно» - нераскрытие темы; большое количество существенных ошибок; отсутствие умений и навыков, обозначенных выше в качестве критериев выставления положительных оценок др.;

3) задания (задачи) по темам практических занятий:

Критерии и шкала оценки результатов:

«Отлично» - выставляется при безошибочно решенной задаче;

«Хорошо» - выставляется, если задача в основном решена верно;

«Удовлетворительно» - выставляется при незначительных замечаниях и неточностях по задаче;

«Неудовлетворительно» - выставляется при ответах, не удовлетворяющих критериям, указанным в предыдущих пунктах.

Промежуточная аттестация по дисциплине осуществляется в форме практического задания.

К оценочным средствам промежуточной аттестации результатов освоения дисциплины относится зачет.

Вопросы для текущего контроля знаний составляются преподавателем и должны соответствовать изученному материалу.

Список примерных теоретических вопросов для проведения текущего контроля успеваемости, тестирования:

1. Как связаны бизнес-анализ и прагматическая концепция бизнеса?
2. Как трактует сущность бизнес-анализа Международный институт бизнес-анализа?
3. Какова роль бизнес-анализа в информационном обеспечении управления?
4. Какие базовые и ключевые понятия формируют концептуальную модель бизнес-анализа согласно ВАВОК?
5. Дайте определения концептов бизнес-анализа.
6. Раскройте сущность ключевых понятий бизнес-анализа.
7. Объясните взаимосвязь между базовыми и ключевыми понятиями бизнес-анализа.
8. Назовите ключевые области знаний согласно ВАВОК и поясните их взаимосвязь.
9. Кто такие стейкхолдеры и каковы их интересы и требования?
10. Объясните роль бизнес-аналитика в обосновании управленческих решений и направлений развития компании.
11. Какие типы требований стейкхолдеров выделяются в бизнес-анализе?
12. Какие аспекты требуют изучения при анализе требований стейкхолдеров?
13. Перечислите принципы классификации заинтересованных лиц.

14. Какие технологии могут быть использованы для сбора требований стейкхолдеров и мониторинга их изменений?
15. Охарактеризуйте предмет и объекты бизнес-анализа.
16. В чем особенности метода бизнес-анализа?
17. Сформулируйте основные задачи бизнес-анализа.
18. Каковы цели и задачи разработки информационного обеспечения стратегии устойчивого развития для основных групп пользователей?
19. Выделите основные элементы в структуре корпоративной отчетности.

Тест 1 (Раздел 2. Основы бизнес-аналитики продаж банковских продуктов)

1. В чем заключается основная обязанность бизнес-аналитика как участника?
 - а) понимать проблемы и требования заинтересованных сторон для выявления возможностей улучшения;
 - б) сотрудничать и общаться с заинтересованными сторонами;
 - в) разрешать проблемы и конфликты между заинтересованными сторонами;
 - г) помочь организовать комплексное и качественное UAT, помогая пользователям в разработке тестовых примеров.
2. В чем заключается основная обязанность бизнес-аналитика как фасилитатора?
 - а) понимать проблемы и требования заинтересованных сторон для выявления возможностей улучшения;
 - б) сотрудничать и общаться с заинтересованными сторонами;
 - в) разрешить проблемы и конфликты между заинтересованными сторонами;
 - г) помочь организовать комплексное и качественное UAT, помогая пользователям в разработке тестовых примеров.
3. В чем заключаются основные обязанности бизнес-аналитика в проекте?
 - а) понимать проблемы и требования заинтересованных сторон для выявления возможностей улучшения;
 - б) сотрудничать и общаться с заинтересованными сторонами;
 - в) разрешить проблемы и конфликты между заинтересованными сторонами;
 - г) помочь организовать комплексное и качественное UAT, помогая пользователям в разработке тестовых примеров.
4. Укажите основные обязанности бизнес-аналитика на фазе инициализации.
 - а) убеждать в осуществимости решения, проекта или продукта;
 - б) определить заинтересованные стороны в проекте;
 - в) анализ, систематизация и документирование требований;
 - г) обсуждение и определение приоритетов изменений содержания проекта, и получение согласия на внедрение нового решения.
5. Укажите основные обязанности бизнес-аналитика в ходе фазы выполнения.
 - а) создание сценария бета-тестирования для первоначального тестирования;
 - б) обмен разрабатываемыми модулями с заинтересованными сторонами и получение их отзывов;
 - в) помощь в определении объема проекта, ограничений, допущений и рисков;

г) помощь в проведении анализа рентабельности проекта.

Тест 2 (Раздел 4. Моделирование бизнес-процессов в кредитной организации)

1. Выберите из предложенного списка определения понятия «бизнес-анализ».

- а) дисциплина признания бизнес-потребностей и поиска решений для различных бизнес-проблем;
- б) набор задач и методов, которые работают как связь между заинтересованными сторонами;
- в) управленческая деятельность, предполагающая постановку целей и планирование;
- г) упорядоченная система сбора, регистрации и обобщения информации о деятельности организации.

2. Для каких целей необходим бизнес-анализ?

- а) для выявления бизнес-потребностей предприятия;
- б) для решения бизнес-проблем предприятия;
- в) для определения эффективности текущих бизнес-процессов;
- г) для построения многоканальной системы продаж и обслуживания.

3. Что из предложенного списка является задачами бизнес-анализа?

- а) оценка, анализ и контроль бизнес-рисков;
- б) формирование комплексной стратегии развития компании;
- в) оценка необходимости проведения изменений бизнес-процессов;
- г) анализ предметной области с целью выявления процессов.

4. Специалист, проводящий бизнес-анализ, является

- а) бизнес-аналитиком;
- б) менеджером;
- в) программистом;
- г) исполнительным директором.

5. Бизнес-аналитик должен уметь:

- а) обеспечивать руководство;
- б) четко понимать согласованность ожиданий с результатами проекта;
- в) следить за уровнем сбыта;
- г) отслеживать наличие товаров на складе.

6. Выберите из предложенного навыки, необходимые бизнес-аналитику.

- а) анализ бизнес-проблем и возможностей;
- б) анализ требований заинтересованных сторон;
- в) разработка приемочных испытаний;
- г) работа с деловой корреспонденцией.

7. К задачам бизнес-аналитика относят:

- а) анализ и обобщение больших объемов информации от заинтересованных сторон;

- б) выявление реальных потребностей заинтересованных сторон;
- в) создание текстов рекламного характера;
- г) разработка слоганов компании.

8. К обязанностям бизнес-аналитика относят:

- а) документирование бизнес-требований к ИТ-системе;
- б) оценку действий по улучшению работы бизнес-системы;
- в) исследование бизнес-систем;
- г) эффективную продажу услуг или товаров.

Тест 3 (Раздел 6. Применение бизнес-аналитики в управлении и повышение эффективности деятельности кредитной организации)

1. Что является одним из самых эффективных инструментов для управления компанией?

- а) бизнес-анализ;
- б) управление проектами;
- в) электронный документооборот;
- г) система менеджмента.

2. Комплексный анализ бизнес-процессов позволяет:

- а) выявить закономерности развития компании;
- б) определить причины успеха инвестиционной деятельности;
- в) определить причины провалов в финансовой деятельности;
- г) регулировать показатели деловой активности и формирования инвестиционно-привлекательной среды организации.

3. Какие возможности предоставляет комплексный анализ бизнес-процессов?

- а) определить причины провалов в инвестиционной деятельности;
- б) спрогнозировать совокупное влияние всех внешних и внутренних факторов на конкурентоспособность компании;
- в) определить причины успеха хозяйственной деятельности;
- г) повысить производительность компании.

4. Выберите правильное определение понятия «бизнес-анализ».

- а) набор задач, процессов, методов для изучения структуры, принципов работы и операционной деятельности организаций;
- б) набор инструментов, направленный на повышение конкуренто-способности организации;
- в) методология хозяйственной деятельности организации, направленная на конкурентоспособность;
- г) технология реинжиниринга.

5. Выберите верное определение понятия «бизнес-анализ».

- а) практика внесения изменений на предприятии путем определения потребностей и рекомендации решений, которые приносят пользу заинтересованным сторонам;

б) практика внесения изменений на предприятии путем взаимодействия с заинтересованными сторонами;

в) увеличение числа заинтересованных сторон для внесения изменений на предприятии;

г) совокупность мероприятий, направленных на изменение стратегического планирования на предприятии.

6. Выберите верное утверждение.

а) бизнес-анализ ориентирован на выявление причинно-следственных связей и зависимостей как основы ситуационного анализа и диагностики состояния организации, планирования и прогнозирования;

б) бизнес-анализ ориентирован на выявление взаимосвязей планирования и прогнозирования деятельности организации;

в) бизнес-анализ ориентирован на выявление причинно-следственных связей потребностей и возможностей компании;

г) бизнес-анализ ориентирован на выявление взаимосвязей потребностей и возможностей компании.

7. Выберите верные утверждения.

а) бизнес-анализ основан на структурировании бизнес-процессов анализируемой системы;

б) бизнес-анализ может выполняться для понимания текущего состояния организации;

в) бизнес-анализ отражает финансовую и хозяйственную деятельность организации;

г) результатом бизнес-анализа является заключение о финансовой деятельности предприятия.

Практические задания текущего контроля

Раздел 3. Инструменты и технологии бизнес-аналитики продаж банковских продуктов

Задание 1. Сформировать перечень компетенций бизнес-аналитика на каждом из этапов бизнес-анализа в соответствии с нормативной базой.

Методические указания

1. Рассмотрите нормативную документацию в области бизнес-анализа. Определите перечень основных компетенций, которыми должен обладать бизнес-аналитик.

2. Выделите 6 ключевых групп компетенций, определенных в ВАВОК. Заполните таблицу.

№	Компетенции	Субкомпетенции	Умения и навыки бизнес-аналитика
1	Аналитическое мышление и решение проблем		

2	Поведенческие характеристики		
3	Бизнес-знания		
4	Навыки коммуникации		
5	Навыки взаимодействия		
6	Инструменты и технологии		

3. Заполните таблицу решаемых бизнес-аналитиком задач в зависимости от областей знаний BABOK.

№	Область знаний	Характеристика области знаний	Основные задачи, решаемые бизнес-аналитиком
1	Планирование и мониторинг бизнес-анализа		
2	Выявление и сотрудничество		
3	Управление жизненным циклом требований		
4	Стратегический анализ		
5	Анализ требований и определение дизайна		
6	Оценка решения		
7	Основные компетенции		

Задание 2. Рассмотреть варианты ИТ-решений, которые можно предлагать, как ценностное предложение для бизнеса.

Методические указания

1. Сформулируйте не менее пяти проблем, которые могут быть на предприятии выбранной темы исследования (можно рассматривать реальную компанию заданной предметной области).

2. Перечислите возможные варианты решений. Перечислите плюсы и минусы каждого решения для обоснованного формирования ценностного предложения.

3. Определите связанные с решениями риски. Определите серьезность последствий принятия неправильного решения и преимущества принятия правильного решения.

4. Определите ценностные предложения ИТ-продукта и/или ИТ-услуги для выбранной сферы исследования. Представьте не менее трех ценностных предложений, которые позволят решить проблемы бизнеса. Представьте бизнес-модель в виде дискриминантного набора ценностных предложений по отношению к действующим и потенциальным конкурентам.

5. Для каждого ценностного предложения разработайте ментальную карту (то есть визуализируйте предложения для лучшей их продажи).

6. Выберите одно из предложенных ценностных предложений и/или совокупность всех. И далее выполните все действия по работе с ним.

7. Определите основные бизнес-цели и объем проекта. Постройте дерево целей проекта.

8. Составьте бизнес-план по реализации ценностного предложения. Представьте план в виде таблицы или схемы.

9. Разработайте матрицу ролей для реализации бизнес-решения по достижению ценностного предложения в виде ИТ-продукта и/или ИТ-услуги.

Задание 3. Проведите анализ жизненного цикла банковского продукта (услуги).

Какой этап жизненного цикла переживает в настоящее время приведенный ниже банковская услуга в Вашем месте проживания? Ответы оформить в таблицу 1.

- а) интернет-банк-клиент;
- б) смс-банкинг;
- в) банк-клиент;
- г) пластиковые карточки;
- д) трастовые операции.

Таблица 1. – Примеры товаров, переживающих обозначенную стадию жизненного цикла

Этапы жизненного цикла			
Выведение на рынок	Рост	Зрелость	Спад

Раздел 5. Методология структурного анализа бизнес-процессов в кредитной организации

Задание 1. Разработать исследовательский аппарат проведения бизнес-анализа. Определить проблему исследования.

Методические указания

Для выбранной темы исследования и описанного в предыдущей работе ценностного предложения с использованием модели RACI разработайте матрицу заинтересованных сторон, а также определите уровень их участия в бизнес-решении.

Разработайте карту эмпатии для определения процессов компании с точки зрения пользователя. Покажите на карте эмпатии, что должны достичь заинтересованные стороны, применяя ИТ-решения. Покажите связь карты эмпатии с процессом выявления требований.

Постройте карту пути клиента, на которой отобразите каждый этап взаимодействия с пользователем, используя идентификационные данные заинтересованных сторон. На каждом этапе обязательно учитывайте контекст, возможности, ожидания и эмоциональное состояние пользователя.

Определите общую проблему для всех заинтересованных сторон с использованием метода RCA с целью определения соответствующих решений.

Примените RCA для изменения основных процессов и решения системных проблем таким образом, чтобы предотвратить будущие проблемы.

Постройте причинно-следственную диаграмму Fishbone.

Разработайте модель мотивации бизнеса, описывающую заинтересованные стороны, движущие силы и цели бизнеса.

Задание 2. Провести оценку бизнес-процессов компании с акцентом на предоставляемые услуги и реализованную архитектуру.

Методические указания

Проведите технико-экономическое обоснование предметной области согласно теме исследования.

Определите, есть ли непреодолимые препятствия.

Проведите исследование рынка. Для этого проанализируйте конкурирующие сервисы в сообществе, чтобы определить их основные сильные и слабые стороны.

Опишите план организации бизнеса и операций. Для этого определите техническую осуществимость и затраты.

Определите основные процессы в организации, которые нуждаются в улучшении. Примените методологию бизнес-анализа, предложенную Питером Друкером:

В чем миссия? Определите процессы, без которых миссия не была бы выполнена.

Кто клиент? Определите процессы, которые приносят наибольшую ценность клиентам (всех типов), и включите их в список процессов, которым следует уделить приоритетное внимание.

Что ценит клиент?

Каковы ключевые результаты? Необходимо проверить, какие процессы не соответствуют заявленным целям и почему.

Какой план?

Принимая во внимание каждый из этих критериев, выберите не более 4 или 5 приоритетных процессов.

Создайте диаграмму/блок-схему бизнес-процесса. Для этого определите тех, кто несет ответственность; включите событие – инициатора процесса: каждый процесс начинается с некоторого события; определите задачи и их отношения: в каждой полосе укажите задачи, которые необходимо выполнить. Также укажите с помощью элементов связи, какая задача будет следующей, и кто за нее отвечает.

Задание 3. Выявить требования в процессе анализа бизнеса.

Методические указания

Для предприятия сферы исследования заполните холст бизнес-модели по предложенному сценарию.

Ключевые партнеры	Ключевые виды дея-тельности	Ценностные предложения	Взаимоотношения с клиентами	Потребительские сегменты
	Ключевые ресурсы		Каналы сбыта	
Структура издержек			Потоки поступления доходов	

Определите ключевые заинтересованные стороны.

Определите, кто будет использовать решение, продукт или услугу. Это ваши конечные пользователи. Ваш проект предназначен для удовлетворения их потребностей, поэтому вы должны учитывать их вклад.

Определите для каждой заинтересованной стороны их требования к новому продукту или услуге. Чего они хотят и ожидают от этого проекта? Опишите сценарий техники бизнес-анализа, который использовался для фиксирования требований заинтересованных сторон (использование интервью с заинтересованными сторонами, использование совместных интервью или фокус-групп или другие).

Разработайте варианты сценариев для каждой заинтересованной стороны для определения их функциональных требований.

Создайте макет или модель системы, или продукта, чтобы дать представление о том, как будет выглядеть конечный продукт.

Классифицируйте требования, разделив их на четыре категории:

- функциональные требования;
- операционные требования;
- технические требования;
- переходные требования.

Определите методы и пути решения для удовлетворения выявленных бизнес-требований. Представьте swimlane-диаграмму для определения последовательности выполнения заявленных требований.

Определите, насколько надежным и простым в использовании будет новый продукт или система. Подробный анализ может помочь выявить любые серьезные проблемы.

Примеры вопросов и заданий для промежуточной аттестации

Раздел 3. Инструменты и технологии бизнес-аналитики продаж банковских продуктов

1. Что такое бизнес-процессы и каковы задачи их моделирования?
2. Определите понятия входа, выхода и ресурсов бизнес-процесса.
3. Дайте определение бизнес-модели и укажите ее основные компоненты.
4. Раскройте соотношение бизнес-модели организации и ее стратегии.
5. Поясните подход к систематизации видов бизнес-моделей, предложенный специалистами МПТ.
6. Как связаны бизнес-анализ и инновационная активность предприятия?
7. Какова взаимосвязь бизнес-анализа и информационной бизнес-аналитики?
8. Какова роль Business Intelligence в современном менеджменте?
9. Укажите отличия бизнес-анализа от традиционного анализа хозяйственной деятельности.
10. Назовите ключевые показатели эффективности трех составляющих стратегии устойчивого развития организации.
11. Анализ объема, ассортимента, структуры и качества банковских продуктов и услуг.
12. Анализ бережливого производства.
13. Анализ эффективности использования основных средств.
14. Анализ проектов и программ.
15. Анализ профессиональных способностей.

16. Анализ приобретения компетенций.
17. Анализ лидерства.
18. Анализ корпоративной культуры.
19. Анализ корпоративной социальной ответственности.
20. Покупательское поведение потребителей банковских продуктов и услуг.

Раздел 5. Методология структурного анализа бизнес-процессов в кредитной организации

1. Раскройте критерии классификации инструментов бизнес-процессов.
2. В чём заключается основное назначение инструментов бизнес-процессов?
3. Каковы организационные инструменты для принятия эффективных экономических решений при организации бизнес-процессов?
4. Что такое карта процесса?
5. Представьте схему анализа коренной причины.
6. Как применяется поле корреляции и диаграмма рассеивания?
7. Как осуществляется построение и интерпретация гистограммы?
8. Раскройте сущность матричной диаграммы.
9. Расскажите об исключении бюрократии, устранении излишков, анализе добавленной ценности, сокращении времени цикла, как элементах инструмента упрощение.
10. Что такое структурирование функции качества?
11. Представьте общий вид «дома качества».
12. Какие символы используют для матрицы соответствий?
13. Что представляет собой рабочая ячейка с поставщиком и потребителем?
14. Представьте контрольную карту, как статистическое управление бизнес-процессами.
15. Что такое реинжиниринг?
16. В чём отличие систематического реинжиниринга и реинжиниринга с чистого листа?
17. Стратегия продаж банковских продуктов и услуг.
18. Анализ приемов продаж банковских продуктов и услуг. Кросс-продажи.
19. Правовые и этические аспекты продаж банковских продуктов и услуг.
20. Продажа и продвижение банковских продуктов посредством прямого маркетинга.

Раздел 6. Применение бизнес-аналитики в управлении и повышение эффективности деятельности кредитной организации

1. Дайте определение оптимизации бизнес-процессов.
2. Назовите основные пути оптимизации бизнес-процессов.
3. Раскройте оптимизацию бизнес-процессов с точки зрения производителя.
4. Раскройте оптимизацию бизнес-процессов с точки зрения клиента.
5. Как происходит использование идеализации для сравнения блок-схем идеального и фактического бизнес-процессов?
6. Назовите показатели фрагментации бизнес-процесса.

7. Охарактеризуйте смешанные показатели бизнес-процесса: отношение показателей результативности к показателям стоимости бизнес-процесса.

8. В чём заключается анализ ключевые показатели бизнес-процессов для принятия эффективных экономических решений при организации бизнес-процессов?

9. Назовите основные подходы к выбору приоритетных бизнес-процессов для оптимизации деятельности предприятия.

10. Как происходит обоснование и осуществление выбора приоритетных бизнес-процессов для оптимизации деятельности предприятия?

11. Активное внедрение компьютерных технологий в практику аналитической работы.

12. Условия повышения экономического роста кредитной организации и базы возрастания прибыли.

13. Показатели обобщающие характеристики эффективности использования основных фондов.

14. Основные инструменты повышения эффективности функционирования банковского бизнеса в настоящее время.

15. Особенности экономического анализа банковской деятельности.

16. Основные направления анализа деятельности кредитных организаций.

17. Анализ собственных средств (капитала) коммерческого банка.

18. Анализ привлеченных ресурсов (обязательств) банков.

19. Анализ активов кредитной организации.

20. Анализ кредитного портфеля коммерческого банка.

21. Анализ операций банков с ценными бумагами.

22. Анализ ликвидности кредитных организаций.

23. Анализ финансовых результатов и эффективности банковской деятельности.

24. Анализ банковских рисков.

25. Модели оценки финансовой устойчивости кредитных организаций

Формой итоговой аттестации является квалификационный экзамен, который включает в себя практическую квалификационную работу и проверку теоретических знаний в пределах квалификационных требований, указанных в профессиональном стандарте «Бизнес-аналитик» в соответствии с видом профессиональной деятельности «Аналитики систем управления и организации».

Итоговая аттестация организована как демонстрация слушателем выполнения одной или нескольких трудовых функций, соответствующих квалификации «**Аналитик данных**».

Для проведения итоговой аттестации преподавателем разрабатываются фонды оценочных средств. Примерные виды работ, выносимые на экзамен квалификационный:

Список теоретических вопросов для подготовки и проведения квалификационного экзамена – итоговой аттестации:

1. Система средств автоматизации управления деятельностью хозяйствующего субъекта.

2. Идентификация и классификация потребителей банковских продуктов и услуг.

3. Научные концепции и проблемы автоматизации бизнес-анализа.

4. Анализ методов привлечения клиентов в банк.

5. Методы организации бизнес-анализа.

6. Формы деловой коммуникации.

7. Сравнить методы бизнес-анализа и оценить их значение для каждого этапа в оценке потребностей бизнеса.
8. Методы организации бизнес-анализа.
9. Основы классификации информационных систем по бизнес-анализу.
10. Применение современных программ для проведения финансового анализа.
11. Применение программного обеспечения управленческого и инвестиционного анализа.
12. Решение задач оптимизации бизнес-процессов.
13. Классические теории и современные подходы к управлению ликвидностью кредитной организации.
14. Направления анализа состояния, показателей и обязательных нормативов банковской ликвидности.
15. Оценка риска потери ликвидности и методы борьбы.
16. Инструменты обеспечения и регулирования ликвидности коммерческого банка.
17. Формирование финансовых результатов в системе экономического анализа банковской деятельности.
18. Анализ доходов кредитной организации.
19. Анализ расходов кредитной организации.
20. Анализ прибыли коммерческого банка.
21. Оценка эффективности деятельности банка: показатели, методы, модели.
22. Управление финансовыми результатами банка и повышение эффективности его функционирования.
23. Банковские риски как неотъемлемая составляющая экономического анализа.
24. Сравнительная оценка и регулирование типичных банковских рисков.
25. Особенности анализа и управления рыночным и операционным рисками, методы их снижения.
26. Взаимосвязь экономического анализа банковских рисков, банковского аудита и банковского надзора.
27. Финансовая устойчивость кредитной организации: понятие, факторы, виды, значение для целей анализа.
28. Система методов, критериев оценки и показателей финансовой устойчивости коммерческого банка.
29. Рейтинговая оценка деятельности кредитных организаций.
30. Инструментарий обеспечения финансовой устойчивости кредитной организации.
31. Комплексный анализ системы управления банком.
32. Необходимость, особенности и роль экономического анализа в деятельности кредитных организаций.
33. Предмет, цели и задачи экономического анализа банковской деятельности.
34. Субъекты и объекты экономического анализа банковской деятельности.
35. Методология и инструментарий анализа деятельности коммерческого банка.
36. Информационные источники экономического анализа банковской деятельности.
37. Виды и этапы проведения экономического анализа банковской деятельности.
38. Методика чтения и анализа различных форм отчетности банков.
39. Направления анализа финансового состояния кредитной организации.
40. Подходы к оценке финансовых результатов деятельности коммерческого банка.
41. Содержание, особенности и организация аналитической работы в банке.

42. Собственный капитал банка как объект анализа.
43. Анализ состава и структуры собственных средств (капитала) банка.
44. Источники формирования и наращивания капитальной базы кредитной организации.
45. Определение стоимости, размера, достаточности и качества банковского капитала.
46. Управление источниками финансирования собственных средств (капитала) коммерческого банка.
47. Привлеченные средства (обязательства) банка как объект анализа.
48. Анализ состава и структуры привлеченных ресурсов (обязательств) кредитной организации.
49. Анализ показателей ресурсной базы коммерческого банка, источники ее пополнения.
50. Методы ценообразования банковских ресурсов.
51. Инструменты управления обязательствами кредитной организации.
52. Сущность активов и активных операций в анализе деятельности коммерческого банка.
53. Анализ состава и структуры активов кредитной организации.
54. Сравнительная оценка отдельных направлений размещения ресурсов банка.
55. Особенности анализа банковских операций в иностранной валюте и управления валютным риском.
56. Оценка кредитного потенциала коммерческого банка и его использование.
57. Оценка риска кредитного портфеля банка, резервов под кредитные требования, нормативов кредитного риска.
58. Управление и качество кредитного портфеля кредитной организации.

**Примерный экзаменационный билет к квалификационному экзамену:
Примерный текст заданий, выносимых на квалификационный экзамен:**

БИЛЕТ 1

Задание № 1

Система средств автоматизации управления деятельностью хозяйствующего субъекта.

Задание № 2

Проведите анализ регионального рынка банковских услуг для
– юридических лиц, предпринимателей.

Исходные данные:

Данные прейскурантов на услуги для юридических лиц, предпринимателей.

Рекомендации по выполнению:

На основе информации сделайте анализ банковской системы региона, выделите результаты деятельности банков. На основе данных прейскурантов на услуги 3–4 коммерческих банков определите состав основных услуг для предприятий, организаций. Составьте таблицу основных услуг. Проведите сравнительный анализ цен на услуги. Подготовьте заключение о том, какие услуги и на каких условиях предоставляют банки. Определите среднюю цену по услугам на рынке. Сделайте вывод о том, в каких банках цена выше среднерыночных, в каких ниже.

Задание № 3

Разработать бизнес-требования для проекта предметной области.

Методические указания

Выделите круг заинтересованных сторон для исследовательского проекта. Представьте информацию о них в табличной форме. Осуществите приоритизацию заинтересованных сторон.

Соберите информацию о бизнес-потребностях каждой заинтересованной стороны. Определите их приоритетность.

Сгруппируйте бизнес-потребности, сделав акцент на приоритетах.

Преобразуйте бизнес-потребности в бизнес-требования, представив любым из следующих способов:

- таблица или электронная таблица;
- схема (рабочий процесс);
- график;
- модель (диаграмма «сущность – связь»);
- прототип или симуляция;
- структурированное предложение или текстовый шаблон.

Классифицируйте требования. Для этого поместите конкретное требование в соответствующие категории. Для заинтересованных технических сторон должна быть категория технических требований, для заинтересованных сторон нетехнического характера – общая категория требований.

Соберите и разместите требования в логическом порядке. Подготовьте список требований, которые должны быть рассмотрены конкретными заинтересованными сторонами. Подготовьте таблицу содержания для всех требований, это помогает заинтересованным сторонам легко отслеживать требования.

В документе требований удалите все ненужные требования и систематизируйте документы требований по потокам процессов. Сопоставьте собранные вами требования с конкретным шагом в потоке процесса. Для этого представьте блок-схему процессов и внесите соответствующие требования.

Используйте таблицу для представления сложных требований, а также маркированный список, чтобы выделить ключевые аспекты требования.

БИЛЕТ 2

Задание № 1

Идентификация и классификация потребителей банковских продуктов и услуг.

Задание № 2

Проведите анализ регионального рынка банковских услуг для
– физических лиц.

Исходные данные:

Данные преysкурaнтов на услуги для физических лиц.

Рекомендации по выполнению:

На основе информации сделайте анализ банковской системы региона, выделите результаты деятельности банков. На основе данных преysкурaнтов на услуги 3–4 коммерческих банков определите состав основных услуг для населения. Составьте таблицу основных услуг. Проведите сравнительный анализ условий по вкладам по банкам. Подготовьте заключение о том, какие депозитные продукты и на каких условиях предоставляют банки. Определите среднюю цену по услугам на рынке. Сделайте вывод о том, в каких банках цена выше среднерыночных, в каких ниже.

Задание № 3

Сравнить методы бизнес-анализа и оценить их значение для каждого этапа в оценке потребностей бизнеса.

Методические указания

Заполните таблицу, в которой опишите основное назначение визуальных моделей и методов для бизнес-анализа.

Метод/модель	Назначение
Диаграммы действий	
Диаграмма потока данных	
Организационные диаграммы	
SWOT-анализ	
Блок-схема процесса	
Анализ PESTLE	

Дополните таблицу, представив описание не менее двух других методов или моделей.

Для предприятия сферы исследования постройте диаграмму действий в виде описания какого-либо рабочего процесса, изменение которого может быть вызвано потребностью бизнеса.

Постройте организационную диаграмму для определения иерархии бизнеса.

Разработайте блок-схему процесса (PFD) по одному из предложенных сценариев:

- для документирования процесса,
- внесения изменений в процесс,
- улучшения коммуникации между заинтересованными сторонами.

БИЛЕТ 3

Задание № 1

Формы деловой коммуникации.

Задание № 2

Научные концепции и проблемы автоматизации бизнес-анализа.

Задание № 3

Оценить решения бизнес-анализа и представить план по их реализации.

Методические указания

Разработайте визуальную модель для отображения объема решения по исследуемой теме. Это помогает создать единое и высокоуровневое представление границ области и ее связей с внешними объектами. Моделирование области действия может быть выполнено с использованием контекстной диаграммы или диаграмм потоков данных (DFD).

Проверьте, соответствует ли объем решения конкретным бизнес-потребностям и задачам. Покажите соответствие бизнес-решений и бизнес-целей.

Предложите варианты изменения объема:

- изменение бизнес-потребностей. Скорректируйте бизнес-потребность, определенную в первых работах, и покажите, как эта потребность может быть представлена после проведения бизнес-анализа;

- изменение возможностей/функций. Определите, какие функции могут быть скорректированы дополнительно.

Представьте развернутый бизнес-анализ предметной области. Учтите следующие ключевые моменты отчета:

- введение. Объясните предысторию проекта;
- отчет о подходе. Перечислите инструменты, которые были использованы на каждом из этапов бизнес-анализа, и объясните, почему они полезны;
- сообщите результаты каждого использованного метода. Продемонстрируйте результаты в виде схем и диаграмм. Обоснуйте необходимость применения выбранных методов;
- обобщите выводы. Сделайте их короткими, но обоснованными. Используйте цифры. Покажите, какие ценностные предложения будут выгодны компании, как они повлияют на бизнес-стратегию компании, какие выгоды принесут;
- обобщите свои рекомендации. При написании сводных рекомендаций обязательно классифицируйте их.

БИЛЕТ 4

Задание № 1

Методы организации бизнес-анализа.

Задание № 2

Провести анализ деятельности предприятия для выявления узких мест в его функционировании.

Методические указания

Для предприятия предметной области выделите основные бизнес-процессы с использованием модели BPMN бизнес-процессов «как есть». Опишите возможные решения по устранению узких мест в бизнесе.

Постройте модель бизнес-вариантов использования, т. е. функциональных возможностей, предоставляемых приложением, которое поможет устранить узкие места в бизнесе.

Предусмотрите технологии построения бизнес-сервиса или сервис-ориентированной системы (корпоративные приложения в сервис-ориентированной архитектуре (SOA) или микросервисной архитектуре (MSA)).

Определите бизнес-требования и постройте инновационную бизнес-модель.

Переведите бизнес-требования в подробную спецификацию требований к программному обеспечению.

Для предприятия предметной области представьте основные бизнес-процессы с использованием модели BPMN бизнес-процессов «как будет».

Задание № 3

Анализ современных банковских продуктов и услуг.

БИЛЕТ 5

Задание № 1

Анализ методов привлечения клиентов в банк.

Задание № 2

Описать технологию бизнес-решения по разработке программного обеспечения для удовлетворения бизнес-потребностей компании и оценить вероятность ее осуществления.

Методические указания

Опишите технологию разработки программного обеспечения для удовлетворения бизнес-потребности компании.

Опишите основные выгоды/преимущества, которые ИТ-решения принесут бизнесу.

Разработайте карту согласования процессов компании и ИТ-решений.

Процесс компании	ИТ-решение

Определите ключевые показатели эффективности процесса компании / ключевые показатели ИТ-решений. Оцените эффективность бизнес-процесса. Оцените производительность ИТ-решения. Используйте ключевые показатели эффективности (KPI) как количественные показатели измерения производительности бизнес-процесса.

Проведите SWOT-анализ ИТ-решения.

Сильные стороны	Слабые стороны
Возможности	Угрозы

Оценка взаимного влияния факторов на деятельность компании

Сильные стороны						
Угрозы						
Сильные стороны						
Возможности						
Слабые стороны						
Угрозы						
Слабые стороны						
Возможности						

ности						

Сводная таблица SWOT-анализа

Показатели	Сильные стороны	Слабые стороны
Угрозы		
Возможности		

Оцените реализуемость решений с использованием метода MoSCoW.

Оцените преимущества и недостатки принятого решения по удовлетворению потребностей заинтересованных сторон.

Задание № 3

Применение современных программ для проведения финансового анализа.

Критерии оценки квалификационного экзамена:

При оценке результатов квалификационного экзамена используется бальная система оценивания: «5» (отлично), «4» (хорошо), «3» (удовлетворительно), «2» (неудовлетворительно).

Правильное оформление в соответствии с требованиями. Соблюдение алгоритма выполнения. Анализ выполненной работы. Применение теоретических знаний для решений практических задач. Понимание значимости поставленной задачи для решения профессиональных проблем – 5 баллов.

Частичное нарушение перечисленных критериев – 4 балла (Учитывается общее количество, используемых нормативно – правовых актов).

Нарушения, распространившиеся на 50% работы – 3 балла.

Грубое нарушение перечисленных критериев – 2 балла.

Время выполнения задания 30 минут на билет

Квалификационный экзамен проводится в виде выполнения комплексных заданий, имитирующих производственные ситуации.

Условием положительной аттестации (вид профессиональной деятельности освоен) на квалификационном экзамене является положительная оценка освоения всех профессиональных и общих компетенций по всем контролируемым показателям.

При отрицательном заключении хотя бы одной из профессиональных компетенций принимается решение «вид профессиональной деятельности не освоен».

Анализ применяется при оценке отдельных общих компетенций, проверить которые нельзя комплексно с профессиональными компетенциями.

Итогом проверки освоения программы профессионального модуля является однозначное решение «вид профессиональной деятельности освоен / не освоен».