

УДК 334(075.8)  
ББК 65.29-1я73  
Б24

**Рецензенты:**

**Н.А. Адамов**, генеральный директор ОАО «ИТКОР», д-р экон. наук, проф.,  
**Е.А. Каменева**, проф. кафедры «Финансовый менеджмент» ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», д-р экон. наук, проф.,  
**В.П. Суйц**, заведующий кафедрой «Учет, анализ и аудит» Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова, д-р экон. наук, проф.

**Бариленко В.И.**

**Б24** Основы бизнес-анализа : учебное пособие / В.И. Бариленко, В.В. Бердников, Р.П. Булыга [и др.] ; под ред. В.И. Бариленко. — М. : КНОРУС, 2014. — 272 с. — (Магистратура).

**ISBN 978-5-406-03139-1**

Рассматриваются сущность и основные концептуальные направления бизнес-анализа. Исследуются задачи, методы и инструменты бизнес-анализа, применяемые в практике управления коммерческими организациями в условиях неустойчивого состояния экономической среды. Сформулированы основные методические положения бизнес-анализа, дана характеристика стратегического рыночного управления, основанного на анализе в режиме нужного времени, приведена специфика построения рабочих моделей в стратегическом и оперативно-тактическом управлении компаниями.

Соответствует Федеральному государственному образовательному стандарту высшего профессионального образования третьего поколения.

*Для студентов, обучающихся в магистратуре по программам подготовки в рамках направлений «Экономика» и «Менеджмент». Может быть рекомендовано для слушателей программ повышения квалификации преподавателей вузов, переподготовки кадров, специалистов и руководящих работников отраслей национального хозяйства, слушателей бизнес-школ.*

**УДК 334(075.8)  
ББК 65.29-1я73**

**ОСНОВЫ БИЗНЕС-АНАЛИЗА**

Сертификат соответствия № РОСС RU. АЕ51. Н 16509 от 18.06.2013.

Изд. № 5893. Подписано в печать 26.09.2013. Формат 60×90/16.

Гарнитура «NewtonС».

Усл. печ. л. 17,0. Уч.-изд. л. 13,4. Тираж 1000 экз. Заказ № 3928

ООО «КноРус».

127015, Москва, ул. Новодмитровская, д. 5а, стр. 1.

Тел.: 8-495-741-46-28.

E-mail: office@knorus.ru <http://www.knorus.ru>

Отпечатано способом ролевой струйной печати

в ОАО «Первая Образцовая типография»

Филиал «Чеховский Печатный Двор»

142300, Московская область, г. Чехов, ул. Полиграфистов, д. 1

Сайт: [www.chpd.ru](http://www.chpd.ru), E-mail: [sales@chpd.ru](mailto:sales@chpd.ru),

8(495)988-63-76, т/ф. 8(496)726-54-10

**ISBN 978-5-406-03139-1**

© Бариленко В.И., Бердников В.В.,  
Булыга Р.П. и др., 2014  
© ООО «КноРус», 2014

# ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Введение</b> . . . . .	7
<b>Глава 1. Бизнес-анализ: новое направление аналитической работы.</b> . . . . .	10
1.1. Причины возникновения и этапы становления бизнес-анализа. . . . .	10
1.2. Роль бизнес-аналитика в современной коммерческой организации. . . . .	15
1.3. Бизнес-модель компании как объект бизнес-анализа . . . . .	27
1.4. Структура современного бизнес-анализа. . . . .	32
Резюме . . . . .	38
Вопросы и задания для самоконтроля . . . . .	38
Рекомендуемая литература . . . . .	39
<b>Глава 2. Стратегические аспекты бизнес-анализа</b> . . . . .	40
2.1. Этапы становления стратегического анализа . . . . .	40
2.2. Бизнес-анализ в системе стратегического рыночного управления . . . . .	45
2.3. Типы и виды стратегий и особенности их идентификации на различных стадиях жизненного цикла организаций . . . . .	48
2.4. Методика внешнего стратегического анализа . . . . .	55
2.5. Понятие и методика аналитического обоснования ключевых факторов успеха . . . . .	66
2.6. Методика внутреннего стратегического анализа . . . . .	71
2.7. Перспективные методики стратегического анализа . . . . .	76
2.7.1. Возможности и условия применения сценарного анализа . . . . .	76
2.7.2. Возможности использования методики дисконтно-опционного анализа . . . . .	78
Резюме . . . . .	88
Вопросы и задания для самоконтроля . . . . .	89
Рекомендуемая литература . . . . .	90
<b>Глава 3. Стратегия устойчивого развития бизнеса и ее информационно-аналитическое обеспечение</b> . . . . .	92
3.1. Необходимость разработки стратегии устойчивого развития . . . . .	92
3.2. Концепция устойчивого развития: термины и определения и ее связь со стейкхолдерской теорией фирмы . . . . .	94
3.3. Основные проблемы и ключевые составляющие разработки концепции устойчивого развития компании . . . . .	96

3.4. Информационное обеспечение стратегии устойчивого развития компании . . . . .	98
3.5. Международные стандарты отчетности в области устойчивого развития и основные аналитические показатели . . . . .	105
Резюме . . . . .	115
Вопросы и задания для самоконтроля . . . . .	116
Рекомендуемая литература . . . . .	117
<b>Глава 4. Перспективы применения моделей операционного анализа в бизнес-анализе . . . . .</b>	<b>119</b>
4.1. Сущность операционного анализа. . . . .	119
4.2. Цель, задачи и информационная база операционного анализа. . . . .	123
4.3. Показатели, приемы и методы операционного анализа . . . . .	131
4.4. Методика выделения постоянных и переменных затрат на основе анализа финансовой отчетности . . . . .	139
4.5. Использование <i>СVP</i> -анализа для обоснования оперативных управленческих решений в бизнес-анализе . . . . .	147
Резюме . . . . .	151
Вопросы и задания для самоконтроля . . . . .	152
Рекомендуемая литература . . . . .	153
<b>Глава 5. Механизмы бизнес-анализа в контроллинге . . . . .</b>	<b>154</b>
5.1. Цели и задачи контроллинга бизнеса . . . . .	154
5.2. Виды и инструменты контроллинга . . . . .	161
5.3. Модели контроллинга в организациях отраслей национального хозяйства . . . . .	173
5.4. Перспективы использования современных информационно-аналитических инструментов в контроллинге. . . . .	177
5.5. <i>Business Intelligence</i> — перспективный инструмент контроллинга эффективности бизнеса . . . . .	182
5.6. Разработка монитора эффективности и его потенциал в преактивном управлении . . . . .	191
Резюме . . . . .	196
Вопросы и задания для самоконтроля . . . . .	199
Рекомендуемая литература . . . . .	200
<b>Глава 6. Развитие аналитических процедур в бизнес-аудите в условиях инновационных ориентиров . . . . .</b>	<b>202</b>
6.1. Цели и процедуры аудита эффективности бизнес-процессов. . . . .	202
6.2. Контроллинг бизнес-процессов при разработке конкурентоспособных бизнес-моделей. . . . .	210

6.3. Роль и значение операционного аудита в повышении эффективности и конкурентоспособности бизнес-процессов . . .	215
6.4. Перспективы использования результатов бизнес-аудита в контроллинге . . . . .	221
6.5. Использование результатов бизнес-аудита при формировании информационно-аналитической системы упреждающего бизнеса . . . . .	236
Резюме . . . . .	239
Вопросы и задания для самоконтроля . . . . .	240
Рекомендуемая литература . . . . .	241
<b>Глава 7. Моделирование бизнес-процессов . . . . .</b>	<b>243</b>
7.1. Цели и задачи моделирования бизнес-процессов . . . . .	243
7.2. Базовые принципы и концепция методологии <i>IDEF0</i> . . . . .	250
7.3. Ввод и редактирование функциональных блоков . . . . .	257
7.4. Стоимостной анализ . . . . .	258
7.5. Пример в нотации <i>IDEF0</i> бизнес-процесса «Аудит банка» . . . . .	261
Резюме . . . . .	267
Вопросы и задания для самоконтроля . . . . .	267
Рекомендуемая литература . . . . .	268
<b>Заключение . . . . .</b>	<b>269</b>