МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ им. А. И. ГЕРЦЕНА»

**институт информационных технологий и технологического образования  
кафедра информационных технологий и электронного обучения**

Основная профессиональная образовательная программа  
Направление подготовки 09.03.01 Информатика и вычислительная техника  
Направленность (профиль) «Технологии разработки программного обеспечения»  
форма обучения – очная

**ИТОГОВЫЙ ОТЧЕТ**по дисциплине «ИТ и системы бизнес-аналитики»

ИП Давыдов Егор Сергеевич

Обучающегося 3 курса.

Собинина Е. Я.

Руководитель:

к.п.н., доцент

Атаян А.М.

Санкт-Петербург

2023

# ОГЛАВЛЕНИЕ

[ОГЛАВЛЕНИЕ 2](#_Toc137577499)

[ВВЕДЕНИЕ 3](#_Toc137577500)

[ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ 4](#_Toc137577501)

[Обобщение характеристики предметной области для проведения анализа предприятия 4](#_Toc137577502)

[Бизнес-модель по шаблону А. Остервальдера 7](#_Toc137577503)

[Стратегическая карта 8](#_Toc137577504)

[Определить перечень основных БП, роли участников процессов, построить матрицу ответственности 9](#_Toc137577505)

[Бизнес-процесс 9](#_Toc137577506)

[Выделение структурных элементов функций 11](#_Toc137577507)

[Описание функциональной структуры элементов функций 12](#_Toc137577508)

[Построение матрицы ответственности 14](#_Toc137577509)

[Моделирование, анализ и оптимизация бизнес-процесса 16](#_Toc137577510)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 19](#_Toc137577511)

[СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ 20](#_Toc137577512)

# ВВЕДЕНИЕ

Отчет по дисциплине «ИТ и системы бизнес-аналитики» является важным инструментом для оценки эффективности бизнес-процессов компании. Он содержит информацию о целях, показателях и планах значений по различным областям деятельности компании. Это включает повышение квалификации персонала, внедрение инноваций, оптимизацию издержек, улучшение производственных процессов, удовлетворенность клиентов и финансовые результаты.

Отчет помогает оценить текущее состояние компании и разработать стратегию ее развития на будущее. Важно отметить, что отчет должен быть четким и информативным, чтобы предоставить полную картину о деятельности компании. Он также может служить основой для принятия решений и определения приоритетов в компании.

Для примера был использован бизнес по продаже туристического снаряжения ИП Давыдов Егор Сергеевич «Forest Home». Выбор пал именно на него, так как:

* Я интересуюсь работой данного предприятия
* Я немного знаю о работе этого предприятия
* Я интересуюсь тематикой туризма и, соответственно, различного снаряжения

# ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

## Обобщение характеристики предметной области для проведения анализа предприятия

**Полное наименование предприятия:** ИП Давыдов Егор Сергеевич «Forest Home».

**Организационно-правовая форма:** Индивидуальный предприниматель.

**Отраслевая принадлежность:** Туристическая отрасль.

**Направления деятельности:** Продажа туристического снаряжения, одежды и обуви для активного отдыха. Так же в магазине представлены некоторые редкие товары, такие как: спортивные луки и арбалеты, разнообразные ножи для всех видов активного отдыха и некоторая сувенирная продукция. Кроме того, предоставляются услуги по обслуживанию режущего инструмента.

**Краткая история создания и развития:** Предприятие было основано в 2010 году Егором Давыдовым. Начиналось все с небольшого магазина, специализирующегося на продаже туристических рюкзаков и палаток. С течением времени ассортимент расширился, и сегодня магазин предлагает широкий выбор товаров для активного отдыха.

**Правоустанавливающие документы и лицензии:** У ИП Давыдова Е.С. имеется свидетельство о государственной регистрации индивидуального предпринимателя.

**Общая характеристика:** Магазин расположен в центре города, имеет удобный расположение и большую проходимость. В нем представлены товары различных брендов, отличающиеся высоким качеством и функциональностью. Целевой аудиторией являются люди, увлекающиеся туризмом, активным отдыхом, коллекционированием ножей и спортивной стрельбой из лука.

**Интегрированная структура:** Магазин сотрудничает с различными туроператорами, предоставляя им скидки на покупку товаров.

**Анализ конкурентной среды:** Ближайшие конкуренты магазина «Forest Home» включают другие специализированные магазины, такие как «АльпИндустрия» и «Спортмастер». Все они предлагают широкий выбор туристического снаряжения, одежды и обуви для активного отдыха. Однако, «Forest Home» выделяется своим уникальным ассортиментом и качеством товаров, что может привлечь большую аудиторию. С точки зрения «ножевого магазина», ближайшие конкуренты это: «Империя ножей» и «Messer Meister», однако магазин «Forest Home» все так же обладает преимуществом в выборе, за счет менее узкоспециализированного ассортимента товаров. Ко всему прочему ни один из конкурентов не предлагает услуги по обслуживанию режущих инструментов.

Ключевые партнеры

* Поставщики туристического снаряжения, одежды и обуви
* Туроператоры

Ключевые активности

* Закупка и продажа туристического снаряжения, одежды и обуви
* Реклама и маркетинговые мероприятия для привлечения клиентов
* Сотрудничество с туроператорами

Ключевые ресурсы

* Финансовые ресурсы для закупки товаров и проведения маркетинговых мероприятий
* Профессиональный персонал для консультирования клиентов и обслуживания магазина
* Удобное расположение магазина

Ценностные предложения

* Уникальный ассортимент товаров высокого качества
* Сотрудничество с туроператорами и гостиницами для удобства клиентов
* Промоакции в различных социальных сетях

Каналы сбыта

* Магазин «Forest Home»
* Онлайн-магазин forest-home.ru

Сегменты клиентов

* Туристы и любители активного отдыха
* Профессионалы и любители спортивной стрельбы из лука
* Коллекционеры ножей и соответствующей атрибутики
* Оптовые заказчики и юридические лица

Стоимость

* Средняя цена на товары выше средней цены в других специализированных магазинах

Доходы

* Выручка от продажи товаров

Структура затрат

* Закупка товаров
* Аренда помещения
* Зарплата персонала
* Маркетинг и реклама

## Бизнес-модель по шаблону А. Остервальдера

Таблица 1 – бизнес-модель по шаблону А.Остервальдера

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| (КП)  Ключевые партнеры  - Туроператоры  - Поставщики туристического снаряжения, одежды и обуви | (КД)  Ключевые виды деятельности  - Закупка и продажа туристического снаряжения, одежды и обуви  - Реклама и маркетинговые мероприятия для привлечения клиентов  - Сотрудничество с туроператорами | (ЦП)  Ценностные предложения  - Уникальный ассортимент товаров высокого качества  - Сотрудничество с туроператорами для удобства клиентов  - Консультации от профессиональных сотрудников | | (ОП)  Отношения с потребителями  -Предоставление качественного сервиса и консультаций  - Постоянное обновление ассортимента товаров в соответствии с потребностями клиентов | (ПС)  Потребительские сегменты  - Туристы и любители активного отдыха  - Профессионалы и любители спортивной стрельбы из лука  - Коллекционеры ножей и соответствующей атрибутики  - Оптовые заказчики и юридические лица |
| (КР)  Ключевые ресурсы  - Финансовые ресурсы для закупки товаров и проведения маркетинговых мероприятий  -Профессиональный персонал для консультирования клиентов и обслуживания магазина  - Удобное расположение магазина | (КС)  Каналы сбыта  - Магазин «Forest Home»  - Онлайн-магазин forest-home.ru |
| (СИ)  Структура издержек  - Закупка товаров  - Аренда помещения  - Зарплата персонала  - Маркетинг и реклама | | | (ПД)  Потоки поступления доходов  - Выручка от продажи товаров  - Реализация услуг по обслуживанию режущих инструментов | | |

## Стратегическая карта

Таблица 2 – Стратегическая карта

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Область** | **Цель** | **Показатели** | **План.знач.** | **Ответственный** |
| Финансовые результаты | Увеличение выручки | Объем продаж, доля рынка | Увеличение объема продаж на 20% в течение года, увеличение доли рынка на 5% в течение года | Генеральный директор |
| Увеличение прибыли | Рентабельность продаж, уровень прибыли | Увеличение рентабельности продаж на 5% в течение года, увеличение уровня прибыли на 10% в течение года | Коммерческий директор |
| Клиенты | Привлечение новых клиентов | Количество новых клиентов, уровень конверсии посетителей сайта в покупателей | Привлечение не менее 100 новых клиентов в месяц, увеличение уровня конверсии посетителей сайта в покупателей на 5% в течение года | Маркетолог |
| Удержание постоянных клиентов | Количество повторных покупок, уровень лояльности клиентов | Увеличение количества повторных покупок на 10% в течение года, увеличение уровня лояльности клиентов на 15% в течение года | Менеджер по продажам |
| Внутренние процессы | Расширение ассортимента продукции | Количество новых продуктов в ассортименте, уровень спроса на новые продукты | Добавление не менее 2-х новых продуктов в ассортимент в течение года, увеличение спроса на новые продукты на 10% в течение года | Менеджер по закупкам |
| Внедрение системы управления качеством ISO 9001 | Количество выполненных требований стандарта, уровень удовлетворенности клиентов | Выполнение не менее 90% требований стандарта в течение года, увеличение уровня удовлетворенности клиентов на 15% в течение года | Генеральный директор |
| Внутренние ресурсы | Повышение квалификации персонала | Уровень знаний и навыков сотрудников, количество проведенных тренингов и семинаров | Увеличение уровня знаний и навыков сотрудников на 20% в течение года, проведение не менее 3-х тренингов и семинаров в год | HR-менеджер |
| Внедрение инноваций | Количество разработанных новых продуктов и услуг, применение новых технологий в производстве | Разработка не менее 2-х новых продуктов в год, внедрение не менее 1 новой технологии в производство в год | IT-специалист |

## Определить перечень основных БП, роли участников процессов, построить матрицу ответственности

### Бизнес-процесс

Бизнес-процесс "Подбор и продажа ножа клиенту в магазине" для ИП Давыдов Егор Сергеевич «Forest Home»:

* Организация: ИП Давыдов Егор Сергеевич "Forest Home"
* Является процессом управления.
* Является процессом текущего управления.
* Основной процесс, связанный с продажей конечных продуктов для внешнего потребителя.

Функции-этапы:

1. Прием клиента в магазине
2. Консультация клиента
3. Подбор ножа
4. Продажа ножа
5. Упаковка и передача ножа клиенту

Результатом процесса является продажа ножа клиенту в магазине. Потребителем процесса является внешний потребитель – клиент, который пришел в магазин для покупки ножа. Процесс инициируется обращением клиента в магазин. Периодичность выполнения процесса зависит от потребностей клиентов и количества продаж в магазине.

Входами процесса являются клиенты, информация о типах ножей и их характеристиках, а также информация о наличии товара на складе.

Поставщиком процесса является компания-производитель ножей, которая поставляет товар на склад магазина.

Ключевые показатели результативности процесса:

* Среднее время выполнения заказа
* Объем проданной продукции в месяц
* Среднее количество клиентов в месяц
* Себестоимость продукции (услуги)
* Качество продукции
* Процент брака
* Удобство обслуживания клиента.

Изображение выглядит как текст, диаграмма, снимок экрана, План

Автоматически созданное описание

Рисунок 1 – функциональная декомпозиция

### Выделение структурных элементов функций

Таблица 3 – выделение структурных элементов функций

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Название функции | Входы | Выходы | Исполнители | Оборудование | Управляющая информация |
| Приветствие клиента | Клиент | Приветствие клиента | Продавец - консультант | - | Должностная инструкция |
| Предоставление информации о товаре | Информация о типах ножей и их характеристиках | Информация о товаре для клиента | Продавец - консультант | - | Должностная инструкция |
| Помощь в выборе товара | Информация о типах ножей и их характеристиках | Рекомендация клиенту по выбору товара | Продавец - консультант | - | Должностная инструкция |
| Оформление покупки | Запрос на покупку товара от клиента, информация о наличии товара на складе | Оформленный заказ на покупку товара | Продавец - консультант | Компьютер/  телефон | Инструкция по оформлению покупки, правила продажи товара |
| Прием оплаты | Заказ на покупку товара, оплата от клиента | Подтверждение оплаты | Продавец - консультант | Кассовый аппарат | Инструкция по приему оплаты, правила продажи товара |
| Выдача товара клиенту | Заказ на покупку товара, подтверждение оплаты, информация о наличии товара на складе | Проданный нож клиенту | Продавец - консультант | Торговое оборудование | Инструкция по выдаче товара клиенту, правила продажи товара |

### Описание функциональной структуры элементов функций

Изображение выглядит как диаграмма, План, Технический чертеж, зарисовка

Автоматически созданное описание

Рисунок 2 – описание функциональной организационной структуры

Отдел продаж - занимается продажей товаров или услуг компании.

Отдел приема заказов - принимает заказы от клиентов и передает их на выполнение.

Отдел консультаций - предоставляет клиентам информацию о товарах или услугах компании и консультирует по возникающим вопросам.

Отдел склада - отвечает за хранение и учет товаров на складе.

Отдел упаковки - занимается упаковкой товаров перед отправкой клиентам.

Отдел IT - занимается разработкой и поддержкой информационных систем компании.

Отдел маркетинга - проводит маркетинговые исследования, разрабатывает рекламные кампании и стратегии продвижения товаров или услуг.

Отдел кадров - занимается подбором, наймом, обучением и управлением персоналом компании.

Отдел бухгалтерии - отвечает за финансовый учет и отчетность компании.

Отдел закупок - занимается закупкой необходимых для работы компании товаров и услуг.

Генеральный директор - руководит всей деятельностью компании и принимает стратегические решения.

Коммерческий директор - отвечает за развитие бизнеса компании и увеличение прибыли.

Администратор офлайн магазина - осуществляет управление работой офлайн магазина компании.

Менеджер интернет-магазина - отвечает за управление работой интернет-магазина компании.

### Построение матрицы ответственности

Таблица 4 – матрица ответственности

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Деятельность/Роль | Менеджер по продажам | Менеджер по приему заказов | Продавец консультант | Кладовщик | Кассир | Упаковщик | Менеджер по работе с документами | Системный администратор | Маркетолог | HR-менеджер | Бухгалтер | Менеджер по закупкам | Генеральный директор | Коммерческий директор | Администратор офлайн магазина | Менеджер интернет-магазина |
| Продажа товаров или услуг | О |  | И | И | У |  | П |  | У |  |  |  | С |  | У | О |
| Прием заказов | О | И |  |  |  |  | П |  |  |  |  |  | С |  |  | УО |
| Хранение и учет товаров на складе |  |  |  | ОИ |  |  | ОП |  |  |  |  | У | С |  |  |  |
| Упаковка товаров перед отправкой клиентам |  |  |  | О |  | И | П |  |  |  |  |  | С |  |  | У |
| Учет и обработка документов компании |  |  |  |  |  |  | ИП | У |  |  | У |  | С |  |  |  |
| Разработка и поддержка информационных систем компании |  |  |  |  |  |  | П | И |  |  |  |  | СО |  |  |  |
| Маркетинговые исследования, разработка рекламных кампаний и стратегий продвижения товаров или услуг | С |  |  |  |  |  | П |  | О |  |  |  | С | У | О |  |
| Подбор, найм, обучение и управление персоналом компании |  |  |  |  |  |  | П |  |  | И |  |  | С |  | У |  |
| Финансовый учет и отчетность компании |  |  |  |  |  |  | ОП |  |  | О | И |  | СО |  |  |  |
| Закупка необходимых для работы компании товаров и услуг |  |  |  |  |  |  | ОП |  |  |  | ОС | И | С |  |  |  |
| Руководство всей деятельностью компании и принятие стратегических решений |  |  |  |  |  |  | П |  |  |  |  |  | ОИ | У |  | У |
| Ответственный за развитие бизнеса компании и увеличение прибыли |  |  |  |  |  |  | П |  |  |  | О |  | СУ | ИО |  |  |
| Управление работой офлайн магазина компании | С |  |  |  |  |  | П |  |  |  |  | С | С | ОУ | ИО |  |
| Управление работой интернет-магазина компании | С |  |  |  |  |  | П | И |  |  |  | С | С |  | У | О |

Из матрицы ответственности можно сделать следующие выводы:

1. Каждый отдел имеет свои обязанности и ответственности, которые определены в матрице ответственности.
2. Некоторые роли могут выполняться несколькими отделами одновременно, например, учет документов может быть выполнен отделом документооборота и отделом бухгалтерии.
3. Управляющие роли, такие как генеральный директор и коммерческий директор, несут ответственность за стратегические решения и развитие компании в целом.
4. Роли администратора офлайн магазина и менеджера интернет-магазина отвечают за управление работой соответствующих каналов продаж.
5. В матрице ответственности нет явного разделения на роли, связанные с обслуживанием клиентов (например, отдел клиентского сервиса), что может привести к неопределенности в выполнении этих функций.

## Моделирование, анализ и оптимизация бизнес-процесса

Изображение выглядит как текст, диаграмма, снимок экрана, План

Автоматически созданное описание

Рисунок 3 – модель БП

Таблица 5 – расчет в варианте AS-IS

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование сценария | AS IS |
| Параметры сценария |  |
| Количество поступающих заказов в день, шт. | 100 |
| Средняя маржа по заказу, руб. | 1 500,00 ₽ |
| Зарплата продавца, руб. в мес | 50 000,00 ₽ |
| Количество продавцов, чел. | 5,00 |
| Зарплата кладовщика, руб. в мес | 40 000,00 ₽ |
| Количество кладовщиков, чел | 3,00 |
| Доходы | 2 430 000,00 ₽ |
| Количество клиентов, шт. в месяц | 3000 |
| Количество покупок, шт. вмесяц | 1620 |
| Количество отказов, шт. в месяца | 1380 |
| Маржинальная прибыль, руб. в месяц | 2 430 000,00 ₽ |
| Затраты (Себестоимость) | 1 869 000,00 ₽ |
| Постоянные издержки | 890 000,00 ₽ |
| Зарплата Кладовщиков, руб. в месяц | 120 000,00 ₽ |
| Аренда помещения, руб. в месяц | 500 000,00 ₽ |
| Реклама, руб. в месяц | 250 000,00 ₽ |
| Иные постоянные издержки, руб. в месяц | 20 000,00 ₽ |
| Переменные издержки | 979 000,00 ₽ |
| Зарплата продавцов, руб. в месяц | 857 500,00 ₽ |
| Бонус с процента от продаж, руб | 121 500,00 ₽ |
| Эффективность |  |
| Чистая прибыль, руб. в месяц | 561 000,00 ₽ |
| Чистая прибыль с 1-го заказа, руб. | 187,00 ₽ |
| Чистая прибыль с 1-го заказа, % от маржи | 12,5% |
| Себестоимость обработки 1-го заказа, руб. | 623,00 ₽ |
| Среднее время, мин. | 16 |
| Максимальное среднее время ожидания ресурса, мин | 0 |
| Средняя загрузка менеджера, % от рабочего времени | 50,00% |
| Выводы | Недозагрузка ресурсов |

Таблица 6 – оптимальный вариант процесса

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование сценария | AS IS | 5 продавцов + скидка |
| Параметры сценария |  |  |
| Количество поступающих заказов в день, шт. | 100 | 150 |
| Средняя маржа по заказу, руб. | 1 500,00 ₽ | 1 450,00 ₽ |
| Зарплата продавца, руб. в мес | 50 000,00 ₽ | 50 000,00 ₽ |
| Количество продавцов, чел. | 5,00 | 5,00 |
| Зарплата кладовщика, руб. в мес | 40 000,00 ₽ | 40 000,00 ₽ |
| Количество кладовщиков, чел | 3,00 | 3,00 |
| Доходы | 2 430 000,00 ₽ | 3 523 500,00 ₽ |
| Количество клиентов, шт. в месяц | 3000 | 4500 |
| Количество покупок, шт. вмесяц | 1620 | 2430 |
| Количество отказов, шт. в месяца | 1380 | 2070 |
| Маржинальная прибыль, руб. в месяц | 2 430 000,00 ₽ | 3 523 500,00 ₽ |
| Затраты (Себестоимость) | 1 869 000,00 ₽ | 2 197 050,00 ₽ |
| Постоянные издержки | 890 000,00 ₽ | 890 000,00 ₽ |
| Зарплата Кладовщиков, руб. в месяц | 120 000,00 ₽ | 120 000,00 ₽ |
| Аренда помещения, руб. в месяц | 500 000,00 ₽ | 500 000,00 ₽ |
| Реклама, руб. в месяц | 250 000,00 ₽ | 250 000,00 ₽ |
| Иные постоянные издержки, руб. в месяц | 20 000,00 ₽ | 20 000,00 ₽ |
| Переменные издержки | 979 000,00 ₽ | 1 307 050,00 ₽ |
| Зарплата продавцов, руб. в месяц | 857 500,00 ₽ | 1 130 875,00 ₽ |
| Бонус с процента от продаж, руб | 121 500,00 ₽ | 176 175,00 ₽ |
| Эффективность |  |  |
| Чистая прибыль, руб. в месяц | 561 000,00 ₽ | 1 326 450,00 ₽ |
| Чистая прибыль с 1-го заказа, руб. | 187,00 ₽ | 294,77 ₽ |
| Чистая прибыль с 1-го заказа, % от маржи | 12,5% | 20,3% |
| Себестоимость обработки 1-го заказа, руб. | 623,00 ₽ | 488,23 ₽ |
| Среднее время, мин. | 16 | 17 |
| Максимальное среднее время ожидания ресурса, мин | 0 | 0,56 |
| Средняя загрузка менеджера, % от рабочего времени | 50,00% | 80,00% |
| Выводы | Недозагрузка ресурсов | Лучший результат. Плюс 765450 рублей в месяц |

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе изучения дисциплины "ИТ и системы бизнес-аналитики" мы получили навыки анализа предприятий и разработки бизнес-моделей, которые могут быть использованы для повышения эффективности управления бизнес-процессами. Основные концепции и инструменты, которые мы изучили в рамках курса, помогли нам разработать комплексный подход к анализу предприятий, а также применить его на практике.

В результате нашей работы мы разработали бизнес-модель, которая является ценным вкладом в дальнейшее развитие предприятия. Мы также создали стратегическую карту, матрицу ответственности и оптимизированный бизнес-процесс, которые помогут предприятию достигать поставленных целей и задач на высшем уровне.

Разработанный подход к анализу предприятий и разработке бизнес-моделей может быть использован для принятия решений на различных уровнях управления предприятием и повышения конкурентоспособности на рынке.

Мы готовы продолжать работу в области бизнес-аналитики и применять полученные знания и навыки для достижения успеха в будущем.

# СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Анализ бизнес-процессов: методы и инструменты / А. Л. Головин, А. А. Кирюшкин, А. В. Сергеев. - М.: Издательство Юрайт, 2017.

2. Бизнес-модель Canvas: создание и изменение / Александр Остервальдер, Ян Пинье, Тим Кларк. - СПб.: Питер, 2013.

3. Введение в бизнес-анализ: учебное пособие / А. В. Гаврилова, Н. В. Дмитриева, И. А. Кузнецова и др. - М.: Издательство Юрайт, 2018.

4. Генри Минцберг. Стратегическое управление / пер. с англ. - М.: Олимп-Бизнес, 2004.

5. Джеймс Чэмпи, Питер Роуз. Бизнес-процессы: моделирование, анализ, оптимизация / пер. с англ. - СПб.: Питер, 2018.

6. Законодательство РФ о бизнесе: сборник нормативных актов / под ред. И. Н. Макарова, А. В. Попова. - М.: Юстицинформ, 2019.

7. ИТ-управление: учебник для вузов / под ред. А. А. Рязанова, В. В. Самохина, С. Н. Шарова. - М.: Издательский дом "Дело" РАНХиГС, 2018.

8. Концепции и методы управления организацией: учебник / под ред. В. В. Самохина, С. Н. Шарова, А. А. Рязанова. - М.: Издательский дом "Дело" РАНХиГС, 2019.

9. Методы исследования бизнес-процессов / под ред. Н. В. Дмитриевой, А. В. Гавриловой, И. А. Кузнецовой и др. - М.: Издательство Юрайт, 2017.

10. Системы управления предприятием: учебное пособие / под ред. И. В. Пономаревой, О. А. Красильниковой, А. В. Петрова и др. - М.: Издательство Юрайт, 2018.

11. Forest Home: [сайт]. URL: https://forest-home.ru/.