

**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ И. Т. ТРУБИЛИНА»**

**УЧЕТНО – ФИНАНСОВЫЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**УТВЕРЖДАЮ**

Декан учетно-финансового  
факультета, профессор

С.В. Бондаренко

4 мая 2022 г.



**Рабочая программа дисциплины**

**АНАЛИЗ И УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ**

**Направление подготовки**  
**38.04.01 Экономика**

**Направленность**  
**Анализ и аудит бизнеса**

**Уровень высшего образования**  
**магистратура**

**Форма обучения**  
**очная, заочная**

**Краснодар**  
**2022**

Рабочая программа дисциплины «Анализ и управление бизнес-процессами» разработана на основе федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.01 Экономика, утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 11 августа 2020 г. № 939.

Авторы:

канд. экон. наук, доцент



А.Н. Олейник

Рабочая программа обсуждена и рекомендована к утверждению решением кафедры экономического анализа от 18.04.2022 г., протокол № 11

Заведующий кафедрой  
доктор экон. наук, профессор



Н.К. Васильева

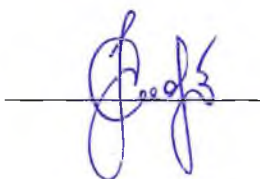
Рабочая программа одобрена на заседании методической комиссии учетно-финансового факультета от 21.04.2022, протокол № 9.

Председатель  
методической комиссии  
канд. экон. наук, доцент



И.Н. Хромова

Руководитель  
основной профессиональной  
образовательной программы  
канд. экон. наук, доцент



Е. В. Сидорчукова

## **1 Цель и задачи освоения дисциплины**

**Целью** освоения дисциплины «Анализ и управление бизнес-процессами» является формирование у обучающихся устойчивых знаний методики анализа бизнес-процессов, практических навыков анализа бизнес-процессов организаций, навыков управления бизнес-процессами, формирование способности использовать полученную аналитическую информацию для обоснования управленческих решений.

### **Задачи дисциплины:**

- сформировать у обучающихся целостную систему знаний об источниках информации и методах анализа бизнес-процессов;
- сформировать у обучающихся умения и навыки анализировать текущее экономическое состояние организации, обосновывать направления его развития;
- сформировать у обучающихся навыки разработки и обоснования управленческих бизнес-решений по повышению экономической эффективности деятельности организации, навыки прогнозирования возможных экономических последствий принимаемых управленческих решений.

## **2 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОПОП ВО**

В результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции:

ПК – 1 – способен анализировать, интерпретировать и оценивать текущее состояние организации для обоснования направлений развития;

ПК – 6 – способен разрабатывать варианты управленческих бизнес-решений и обосновывать их выбор на основе критериев финансово-экономической эффективности.

В результате изучения дисциплины «Анализ и управление бизнес-процессами» обучающийся готовится к освоению трудовых функций:

Профессиональный стандарт «Экономист предприятия»,

Трудовая функция «Стратегическое управление ключевыми экономическими показателями и бизнес-процессами»;

Профессиональный стандарт «Бизнес-аналитик», трудовая функция:

Трудовая функция «Определение направлений развития организации».

### 3 Место дисциплины в структуре ОПОП ВО

«Анализ и управление бизнес-процессами» является дисциплиной части, формируемой участниками образовательных отношений ОПОП ВО подготовки обучающихся по направлению подготовки 38.04.01 Экономика, направленность « Анализ и аудит бизнеса».

### 4 Объем дисциплины (144 часа, 4 зачетных единицы)

Виды учебной работы	Объем, часов	
	Очная форма	Заочная форма
<b>Контактная работа</b>	33	17
в том числе:		
– аудиторная по видам учебных занятий	30	14
– лекции	16	4
– лабораторные	-	-
– практические	14	10
– внеаудиторная	3	3
– экзамен	3	3
<b>Самостоятельная работа</b>	111	127
<b>Итого по дисциплине</b>	144	144

### 5 Содержание дисциплины

По итогам изучаемой дисциплины обучающиеся сдают экзамен.

Дисциплина изучается на 2 курсе в 3 семестре по учебному плану очной формы обучения, на 2 курсе в 3 семестре по учебному плану заочной формы обучения.

### Содержание и структура дисциплины по очной форме обучения

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)		
				Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа
1.	Методические основы управления организацией на основе анализа бизнес-процессов 1.1 Сегментирование деятельности организации на систему бизнес-процессов. Архитектура предприятия.	ПК-1, ПК-6	3	2	2	27

	1.2 «Плоские» и «объемные» модели бизнес-процессов 1.3 Функции системы менеджмента процесса 1.4 Распределение функций между бизнес-процессами. Выделение сквозных процессов. 1.5 Правила, особенности выделения процессов в организации и объединения их в одну сеть.					
2.	<b>Использование программных продуктов анализа и управления бизнес-процессами</b> 2.1 Визуализация и анализ бизнес-процессов в Microsoft Visio (продвинутый уровень) 2.2 Анализ бизнес-процессов в Microsoft Power BI 2.3 Googl таблицы и их использование при анализе бизнес-процессов 2.4 Применение технологии Data Mining для решения задач анализа и управления бизнес-процессами	ПК-1, ПК-6	3	6	4	28
3.	<b>Разработка и внедрение системы стратегического анализа бизнес-процессов</b> 3.1 Система стратегических целей. Стратегическая карта предприятия. 3.2 Оценка эффективности бизнес-процессов с помощью системы сбалансированных показателей. 3.3 Анализ показателей эффективности функционирования организации (с применением Excel и Googl – таблиц) 3.4 Модель «потребитель-бизнес» (построение линии обратной связи)	ПК-1, ПК-6	3	4	4	28
4.	<b>Система управления бизнес-процессами</b> 4.1 Функциональное и процессное управление. 4.2 Управление бизнес-процессами по методу Норус. 4.3 Подходы и инструменты оптимизации бизнес-процессов. Обоснование бизнес-решений. 4.4 Разработка систем стратегического и процессного управления.	ПК-1, ПС-6	3	4	4	28
	Всего	x	3	16	14	111

### Содержание и структура дисциплины по заочной форме обучения

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)		
				Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа
1.	<b>1. Методические основы управления организацией на основе анализа бизнес-процессов</b> 1.1 Сегментирование деятельности организации на систему бизнес-процессов. Архитектура предприятия.	ПК-1, ПС-6	3	1	2	28

	1.2 «Плоские» и «объемные» модели бизнес-процессов 1.3 Функции системы менеджмента процесса 1.4 Распределение функций между бизнес-процессами. Выделение сквозных процессов. 1.5 Правила, особенности выделения процессов в организации и объединения их в одну сеть.					
2.	<b>2. Использование программных продуктов анализа и управления бизнес-процессами</b> 2.1 Визуализация и анализ бизнес-процессов с помощью Microsoft Visio (продвинутый уровень) 2.2 Анализ бизнес-процессов с помощью Microsoft Power BI 2.3 Googl таблицы и их использование при анализе бизнес-процессов 2.4 Применение технологии Data Mining для решения задач анализа и управления бизнес-процессами	ПК-1, ПС-6	3	1	2	35
3.	<b>3. Разработка и внедрение системы стратегического анализа бизнес-процессов</b> 3.1 Система стратегических целей. Стратегическая карта предприятия. 3.2 Оценка эффективности бизнес-процессов с помощью системы сбалансированных показателей. 3.3 Анализ показателей эффективности функционирования организации (с применением Excel и Googl – таблиц) 3.4 Модель «потребитель-бизнес» (построение линии обратной связи)	ПК-1, ПС-6	3	1	2	33
4.	<b>4. Система управления бизнес-процессами</b> 4.1 Функциональное и процессное управление. 4.2 Управление бизнес-процессами по методу Norus. 4.3 Подходы и инструменты оптимизации бизнес-процессов. Обоснование бизнес-решений. 4.4 Разработка систем стратегического и процессного управления.	ПК-1, ПС-6	3	1	4	31
	<b>Всего</b>	x	3	4	10	127

## 6 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

Учебная литература и методические указания (для самостоятельной работы)

1. Моделирование в управлении социально-экономическими системами и процессами в АПК: учебное пособие/ Бурда А. Г., Колесников С. Н. - Краснодар, КубГАУ, 2015 – 166 с. – Режим доступа: <https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=3058>

## 7 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

### 7.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения ОПОП ВО

Номер семестра*	Этапы формирования и проверки уровня сформированности компетенций по дисциплинам, практикам в процессе освоения ОПОП ВО
ПК – 1 - способен анализировать, интерпретировать и оценивать текущее состояние организации для обоснования направлений развития	
1	Бизнес-модели и стратегии управления
1	Бюджетирование
2	Финансовый анализ
2	Анализ бизнеса
3	Анализ бизнеса
3	Коммуникативистика
3	Бизнес-планирование и проектирование
3	<i>Анализ и управление бизнес-процессами</i>
3	Информационные технологии бизнес-анализа
4	Инвестиционный анализ и финансовое моделирование бизнеса
4	Оценка стоимости бизнеса
4	Производственная практика: практика по профилю профессиональной деятельности
4	Производственная практика: преддипломная практика
4	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы
ПК-6 – способен разрабатывать варианты управленческих бизнес-решений и обосновывать их выбор на основе критериев финансово-экономической эффективности	
1	Бюджетирование
2	Финансовый анализ
2	Управленческая отчетность (продвинутый уровень)
2	Анализ бизнеса
3	Анализ бизнеса
3	Бизнес-планирование и проектирование
3	<i>Анализ и управление бизнес-процессами</i>
3	Информационные технологии бизнес-анализа
4	Инвестиционный анализ и финансовое моделирование бизнеса
4	Анализ и управление рисками бизнеса
4	Анализ банкротств и антикризисное управление
4	Производственная практика: практика по профилю профессиональной деятельности
4	Производственная практика: преддипломная практика
4	Подготовка к защите и защита выпускной квалификационной работы

\*Номер семестра соответствует этапу формирования компетенции

## 7.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкалы оценивания

Планируемые результаты освоения компетенции	Уровень освоения				Оценочное средство
	«неудовлетворительно» минимальный не достигнут	«удовлетворительно» минимальный (пороговый)	«хорошо» средний	«отлично» высокий	
ПК – 1 - способен анализировать, интерпретировать и оценивать текущее состояние организации для обоснования направлений развития					
ПК-1.3 Применяет информационные технологии в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа	Уровень <b>знаний</b> ниже минимальных требований. Не <b>умеет</b> применять информационные технологии для целей бизнес-анализа, имели место грубые ошибки при проведении анализа бизнес-процессов, не продемонстрированы базовые навыки использования информационных технологий для целей анализа	Минимально допустимый уровень <b>знаний</b> , допущено много негрубых ошибок при решении типовых задач.. Продемонстрированы основные умения применять информационные технологии при проведении аналитических процедур. Имеется минимальный набор <b>навыков</b> для анализа бизнес-процессов с некоторыми недочетами.	Уровень <b>знаний</b> в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок. <b>Умеет</b> проводить анализ бизнес-процессов с помощью информационных технологий, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, продемонстрированы базовые <b>навыки</b> при решении стандартных аналитических задач.	Уровень <b>знаний</b> в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок. Свободно <b>умеет</b> проводить анализ бизнес-процессов с помощью информационных технологий, умеет решать все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, <b>Продемонстрированы навыки</b> применения информационных технологий при анализе бизнес-процессов и решении нестандартных задач.	Доклад ( <i>знания, умения</i> ),  Тест ( <i>знания, умения, навыки</i> )  Задача, задание ( <i>знания, умения, навыки</i> )  Вопросы и задания для проведения экзамена ( <i>знания, умения, навыки</i> )
ПК–6 - способен разрабатывать варианты управленческих бизнес-решений и обосновывать их выбор на основе критериев финансово-экономической эффективности					
ПКС -6.3 Проводит анализ и оценку эффективности функционирования организации с применением информационных технологий для принятия стратегических бизнес-решений	Уровень <b>знаний</b> ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки. При решении стандартных задач не продемонстрированы основные <b>умения</b> дать оценку эффективности деятельности организации и разработать стратегические бизнес-решения по её повышению. Имели место грубые ошибки при расчете показателей, не продемонстри-	Минимально допустимый уровень <b>знаний</b> , допущено много негрубых ошибок. Продемонстрированы основные <b>умения</b> дать оценку эффективности деятельности организации и разработать управленческие решения по её повышению. Решены типовые задачи. Имеется минимальный набор <b>навыков</b> ис-	Уровень <b>знаний</b> в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок. Продемонстрированы все основные <b>умения</b> дать оценку эффективности деятельности организации и разработать управленческие решения по её повышению. Решены все основные задачи с негрубыми ошибками, продемонстрированы базовые	Уровень <b>знаний</b> в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок. Свободно умеет дать оценку эффективности деятельности организации и разработать управленческие решения по её повышению. Решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, <b>Продемонстрированы навыки</b> использования информационных технологий для	Доклад ( <i>знания, умения</i> )  Тест ( <i>знания, умения, навыки</i> )  Задача, задание ( <i>знания, умения, навыки</i> )  Вопросы и задания для проведения экзамена ( <i>знания, умения, навыки</i> )



Планируемые результаты освоения компетенции	Уровень освоения				Оценочное средство
	«неудовлетворительно» минимальный не достигнут	«удовлетворительно» минимальный (пороговый)	«хорошо» средний	«отлично» высокий	
	рованы базовые <b>навыки</b> использования информационных технологий для принятия стратегических бизнес-решений.	пользования информационных технологий для принятия стратегических бизнес-решений.	<b>навыки</b> использования информационных технологий для принятия стратегических бизнес-решений.	принятия стратегических бизнес-решений.	

### 7.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения ОПОП ВО

#### Текущий контроль

##### Темы докладов

1. История развития функционального подхода к управлению организацией
2. Основные положения теории непрерывного совершенствования процессов
3. Основные компоненты бизнес-процесса
4. Основные методы моделирования бизнеса
5. Макро и микроокружение бизнес-систем
6. Использование моделей ARIS при анализе и управлении бизнес-процессами
7. IDEF-модели управления бизнес-процессами
8. Использование функционально-стоимостного анализа для совершенствования бизнес-процессов
9. Цикл Деминга. Сущность и область применения.
10. Эвристический метод анализа бизнес-процесса
11. Внутренние и внешние бизнес-процессы организации. Методы анализа и управления.
12. Особенности концепции управления бизнес-процессами
13. Критерии выбора приоритетных бизнес-процессов
14. Использование методов визуализации в анализе и управлении бизнес-процессами
15. Визуализация и анализ бизнес-процессов с помощью Microsoft Visio
16. Анализ бизнес-процессов с помощью Microsoft Power BI

#### Тесты

1. *Основные предпосылки развития функционального подхода к управлению бизнесом:*

- а) работы Ф. Тейлора и М. Вебера
- б) выявленные недостатки процессного подхода;
- в) создание принципов формирования линейных структурных подразделений;
- г) разработка принципов, определяющих степень децентрализации управления и возможности делегирования.

2. *Для чего необходимо процессное управление?*

- а) чтобы обеспечить правильное понимание требований к деятельности сотрудников;
- б) контролировать деятельность каждого сотрудника без регулярного прямого надзора за ним, максимально возможно снизить влияние «человеческого фактора»;
- в) четко формулировать задачи и поручения;
- г) учитывать выполнение сотрудниками всех показателей, определять результативность подразделений.

3. *Какое из утверждений неверно: Бизнес-модель должна дать ответ на вопрос:*

- а) как предприятие создает ценность для внешних клиентов;
- б) как предприятие зарабатывает деньги;
- в) как предприятие формирует цепочки создания ценности;
- г) как предприятие обеспечивает стратегический контроль над цепочками создания ценности.

4. *Что позволяет выявлять методология управления процессами совместно с соответствующими программными средствами (несколько ответов)?*

- а) дублирование функций;
- б) узкие места и затратные центры;
- в) архитектуру бизнес-процессов;
- г) избыточные операции и качество выполнения отдельных операций;
- д) стоимость выполнения каждой операции.

5. *Сколько процессов содержит эталонная модель, разработанная Международной бенчмаркинговой палатой Американского центра производительности и качества?*

- а) 7
- б) 10
- в) 11
- г) 12
- д) 5

6. Как переводится аббревиатура CFS ?

- а) критические факторы успеха
- б) установленные целевые показатели
- в) структура классификации процессов
- г) система критических показателей финансовой деятельности

7. Что означает понятие «расшивка узких мест»?

- а) внедрение информационных систем в местах, где требуется увеличение производительности труда;
- б) проведение корректирующих воздействий по улучшению бизнес-процессов
- в) разделение не эффективных бизнес-процессов на фрагменты;
- г) выявление фрагментов бизнес-процессов, характеризующихся проблемным исполнением.

8. Выберите список инструментов, наиболее приемлемых для оценки эффективности и оптимизации бизнес-процессов организации:

- а) матрица ADL, методика анализа FAST;
- б) программный комплекс ARIS и BRWIN;
- в) методика анализа FAST, метод BPR, метод Дао-Тайота;
- г) технологии Data Mining.

9. Важнейшим условием внедрения процессного подхода является:

- а) наличие в организации сотрудников. Обладающих методиками моделирования бизнес-процессов;
- б) должна быть создана система показателей управления бизнес-процессами;
- в) готовность учредителей и руководителей к принципиальным изменениям системы управления;
- г) детальное описание бизнес-процессов в графической форме.

10. Система непрерывного улучшения бизнес-процессов должна быть построена на основе:

- а) детальной отчетности владельцев процессов по затратам на процесс (бюджетирование процесса);
- б) методики BSC Нортон и Каплана;;
- в) цикла PDCA по управлению процессом;
- г) управления по целям (MBO)

### **Задания**

*Примеры заданий:*

#### **Задание 1**

Проанализировать организационную структуру управления деятельностью известной вам организации. Сделать выводы о действующей органи-

зационной структуре управления. Выделить ее преимущества и недостатки. Показать перспективу пре- образований в структуре.

### *Задание 2*

На основе информации об известной вам производственной организации выберите бизнес-процесс для анализа и совершенствования. С помощью программных средств опишите процесс, определите начало (вход) и его окончание (выход); определите всех действующих лиц процесса. все действия и решающие моменты процесса. Обоснуйте необходимые изменения.

### *Задание 3*

Спроектировать модель бизнес-процесса «Реализация продукции» сельскохозяйственной организации с использованием нотации IDEF0. Обосновать рекомендации по его совершенствованию.

### *Задание 4*

Вам поручили провести анализ и повысить эффективность бизнес-процесса в организации. В ходе работы вы выявили необходимость внедрения изменений в данный бизнес-процесс и попытались обосновать свое решение перед коллегами. Однако они встретили ваше предложение сопротивлением. Что вы сделаете для его преодоления?

### *Задание 5*

Составьте блок-схему бизнес-процессов кафе быстрого обслуживания. Попробуйте выявить в составленной вами схеме лишние этапы. Определите, какие требования необходимо предъявлять к сотрудникам кафе и какие критерии оценки услуг необходимо использовать.

## **Рубежная контрольная работа (для заочной формы обучения)**

*Перечень вопросов для выполнения теоретической части контрольной работы:*

1. Визуализация и анализ бизнес-процессов с помощью Microsoft Visio
2. Анализ бизнес-процессов с помощью Microsoft Power BI
3. Классификация бизнес-процессов
4. Графические методы описания и анализа бизнес-процессов с использованием нотаций IDEF и ARIS. Сетевой график.
5. Правила, особенности и методика выделения бизнес-процессов в организации.
6. Методики моделирования бизнес-процессов
7. Основные ситуации в бизнесе, требующие реинжиниринга бизнес-процессов
8. Сравнительная характеристика «плоских» и «объемных» моделей процессов
9. Основные показатели эффективности бизнес-процессов организации.

10. Понятие Activity-Based Costing. Определение стоимостных затрат на выполнение процессов.
11. Критерии выбора приоритетных бизнес-процессов. Основные структурные элементы IDEF0 -модели и типы связей между ее блоками
12. Цикл PDCA Э. Деминга и его практическое применение при анализе бизнес-процессов
13. Современные инструментальные средства анализа и моделирования бизнес-процессов
14. Основные компоненты архитектуры предприятия, методы моделирования
15. Система сбалансированных показателей (BSC): составляющие и правила построения карты стратегии
20. Основные правила моделирования и анализа бизнес-процессов согласно нотации EPC.
21. Основные правила моделирования и анализа бизнес-процессов согласно нотации BPMN.
22. Анализ стабильности и точности процессов
23. Основные положения метода детального анализа процессов.
24. Назовите основные правила построения функциональной блок-схемы процесса и составления комментария к ней.
25. Особенности построения функциональной модели с использованием DFD.
26. Особенности SADT- технологии структурного анализа и проектирования.
27. Подходы к управлению организацией: функциональный, процессный, процессно-функциональный.
28. Концепция управления бизнес-процессами
29. Современные технологии совершенствования бизнес-процессов.
30. Система показателей для оценки эффективности управления бизнес-процессами.
31. Использование показателей KPI в рамках системы процессного управления
32. Примеры основных управленческих ошибок, выявляемых при логическом анализе процессов.
33. Основные особенности теории управления качеством
34. BPV-системы как инструмент управления эффективностью бизнеса
35. Методы и последовательность оптимизации архитектуры предприятия
36. Игровые методы управления бизнес-процессами в условиях неопределенности
37. Система стратегических целей. Стратегическая карта предприятия.
38. Оценка эффективности бизнес-процессов с помощью системы сбалансированных показателей.
39. Анализ показателей эффективности функционирования организации (с применением Excel и Googl – таблиц)

40. Модель «потребитель-бизнес» ( построение линии обратной связи).
41. Основные правила построения матрицы распределения ответственности по процессу.
42. Правила моделирования и анализа логики процесса, системы ответственности по отдельным операциям, на базе системных моделей организационных взаимоотношений.
43. Управление бизнес-процессами по методу Horus.
44. Подходы и инструменты оптимизации бизнес-процессов
45. Критические факторы успеха управления бизнес-процессами
46. Методика быстрого анализа решений (FAST)
47. Методы прямого и обратного реинжиниринга бизнес-процессов
48. Инструментальные средства анализа и управления бизнес-процессами
49. Горизонтальное и вертикальное сжатие бизнес-процессов.
50. Построение и анализа схемы бизнес-процесса потока работ.

### **Вопросы и задания для проведения промежуточного контроля**

**Компетенция:** способен анализировать, интерпретировать и оценивать текущее состояние организации для обоснования направлений развития (ПК-1)

#### ***Вопросы для проведения экзамена***

1. Использование методов визуализации в анализе и управлении бизнес-процессами.
2. Взаимосвязь между выделением бизнес-процессов и центрами финансового учета.
3. Графические методы описания и анализа бизнес-процессов с использованием нотаций IDEF и ARIS. Сетевой график.
4. Правила, особенности и методика выделения бизнес-процессов в организации .
5. Методики моделирования бизнес-процессов
6. Основные ситуации в бизнесе, требующие реинжиниринга бизнес-процессов
7. Сравнительная характеристика «плоских» и «объемных» моделей процессов
8. Особенности описания и анализа неопределенных процессов
9. Основные показатели эффективности бизнес-процессов организации.
10. Понятие Activity-Based Costing. Определение стоимостных затрат на выполнение процессов.
11. Критерии выбора приоритетных бизнес-процессов. Основные структурные элементы IDEF0 -модели и типы связей между ее блоками
12. Цикл PDCA Э. Деминга и его практическое применение при анализе бизнес-процессов

13. Современные инструментальные средства анализа и моделирования бизнес-процессов
14. Основные компоненты архитектуры предприятия, методы моделирования
15. Система сбалансированных показателей (BSC): составляющие и правила построения карты стратегии
16. Ключевые показатели эффективности и их взаимосвязь с картой стратегии.
17. Анализ состояния текущего ИТ-ландшафта в привязке к основным бизнес-процессам предприятия
18. CASE – технологии в анализе и управлении бизнес-процессами
19. Конкурентная стратегия и цепочка добавленной ценности в системе стратегического менеджмента и оптимизации бизнес-процессов
20. Основные правила моделирования и анализа бизнес-процессов согласно нотации EPC.
21. Основные правила моделирования и анализа бизнес-процессов согласно нотации BPMN.
22. Анализ стабильности и точности процессов
23. Основные положения метода детального анализа процессов.
24. Основные правила построения функциональной блок-схемы процесса и составления комментария к ней.
25. Основные правила анализа и оптимизации временных характеристик процессов с помощью сетевой матрицы.
26. Основные правила анализа стоимостных характеристик процесса.
27. Визуализация и анализ бизнес-процессов с помощью Microsoft Visio
28. Визуализация и анализ бизнес-процессов в Microsoft Power BI
29. Особенности построения функциональной модели с использованием DFD.
30. Особенности SADT- технологии структурного анализа и проектирования.

### ***Примеры практических заданий для проведения экзамена***

#### ***Задание 1***

Изучить процесс «Производство продукции А» по данным сельскохозяйственной организации. Разбить процесс на основные операции, описать их, установить взаимосвязи, исполнителей. Выделить основные элементы процесса (входы, выходы, ресурсы и т.д.) и описать их с помощью программы Microsoft Visio . Выделить основных участников процесса и описать их полномочия по участию в процессе. Построить простую ( в произвольных символах) модель процесса и приложить к рисунку поясняющую спецификацию в виде таблицы.

#### ***Задание 2***

Изучить процесс «Реализация продукции» по данным сельскохозяйственной организации. Разбить процесс на основные операции, описать их,

установить взаимосвязи, исполнителей. Выделить основные элементы процесса (входы, выходы, ресурсы и т.д.) и описать их. Выделить основных участников процесса и описать их полномочия по участию в процессе. Построить простую ( в произвольных символах) модель процесса и приложить к рисунку поясняющую спецификацию в виде таблицы.

### ***Задание 3***

Построить простую ( в произвольных символах) модель процесса «Управление финансовыми ресурсами» по данным организации. Выделить основные элементы процесса и описать их. Выделить основных участников процесса и описать их полномочия по участию в процессе.

### ***Задание 4***

С помощью программы Microsoft Visio опишите бизнес-процесс «Денежные потоки» по данным организации, составьте схему анализа. Обоснуйте предложения по оптимизации бизнес-процесса.

### ***Задание 5***

С помощью программы Microsoft Power BI опишите выбранный вами бизнес-процесс на основе данных производственной организации, составьте схему анализа. Обоснуйте предложения по оптимизации бизнес-процесса.

***Компетенция:*** способен разрабатывать варианты управленческих бизнес-решений и обосновывать их выбор на основе критериев финансово-экономической эффективности (ПК-6)

### ***Вопросы для проведения экзамена***

1. Подходы к управлению организацией: функциональный, процессный, процессно-функциональный.
2. Концепция управления бизнес-процессами
3. Современные технологии совершенствования бизнес-процессов.
4. Система показателей для оценки эффективности управления бизнес-процессами.
5. Использование показателей КРІ в рамках системы процессного управления
6. Примеры основных управленческих ошибок, выявляемых при логическом анализе процессов.
7. Стандарты стратегического управления, направленные на непрерывное улучшение бизнес-процессов
8. Основные особенности теории управления качеством
9. Методы, используемые на отдельных этапах технологии непрерывного совершенствования бизнес-процессов
10. Анализ степени удовлетворенности клиентов. Классификация ситуаций совпадения (не совпадения) запросов клиентов и предложений компании.
11. BPV-системы как инструмент управления эффективностью бизнеса
12. Методы и последовательность оптимизации архитектуры предприятия



13. Игровые методы управления бизнес-процессами в условиях неопределенности
14. Система стратегических целей. Стратегическая карта предприятия.
15. Оценка эффективности бизнес-процессов с помощью системы сбалансированных показателей.
16. Анализ показателей эффективности функционирования организации (с применением Excel и Googl – таблиц)
17. Модель «потребитель-бизнес» (построение линии обратной связи).
19. Основные правила построения матрицы распределения ответственности по процессу.
20. Правила моделирования и анализа логики процесса, системы ответственности по отдельным операциям, на базе системных моделей организационных взаимоотношений.
21. Управление бизнес-процессами по методу Horus.
22. Подходы и инструменты оптимизации бизнес-процессов
23. Рейнжиниринговый подход к управлению бизнес-процессами
24. Критические факторы успеха управления бизнес-процессами
25. Методика быстрого анализа решений (FAST)
26. Методы прямого и обратного рейнжиниринга бизнес-процессов
27. Инструментальные средства анализа и управления бизнес-процессами
28. Создание модели будущего бизнеса и его процессов
29. Горизонтальное и вертикальное сжатие бизнес-процессов.
30. Построение и анализа схемы бизнес-процесса потока работ.

### ***Примеры практических заданий для проведения зачета***

#### ***Задание 1***

Используя метод SADT разбить процесс «Управление запасами организации» на составные части и представить их в виде блоков, Выделить основные элементы процесса, описать их, установить связи, входы выходы, механизмы и управление для каждого блока. Определить предел декомпозиции процесса для целей моделирования. Построить модель SADT для данного процесса.

#### ***Задание 2***

На примере конкретной организации составить матрицу распределения ответственности по процессу «Управление персоналом». Составить функциональную блок-схему процесса и комментарий к ней. Смоделировать и проанализировать логику процесса, систему ответственности по отдельным направлениям, составляющим процесс, построить для этого системную модель организационных взаимоотношений в процессе.

#### ***Задание 3***

Для выбранной производственной организации описать миссию, бизнес-потенциал, основные и вспомогательные бизнес-процессы. Разработать организационную диаграмму для данного предприятия/организации, используя символы нотации ARIS Express.

#### **Задание 4**

Построить модель процесса добавленной стоимости (VAD) для бизнес-процессов выбранного предприятия/организации. На модели следует отобразить, используя символы нотации ARIS, логические связи между бизнес-процессами, а также определить к какому виду бизнес-процессов организации относится каждый.

#### **Задание 5**

С помощью нотации ARIS построить процессо-ориентированное дерево функций магазина розничной торговли. Опишите технологию выполнения задания.

### **7.4 Методические материалы, определяющие процедуры оценки знаний, умений и навыков, характеризующих этапы формирования компетенций**

Контроль освоения дисциплины, оценка знаний и умений, обучающихся на зачете производится в соответствии с ПлКубГАУ 2.5.1 «Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация обучающихся».

#### **Оценочные средства:**

**Доклад** – это письменное или устное сообщение, на основе совокупности ранее опубликованных исследовательских, научных работ или разработок, по соответствующей отрасли научных знаний, имеющих большое значение для теории науки и практического применения, представляет собой обобщенное изложение результатов проведенных исследований, экспериментов и разработок, известных широкому кругу специалистов в отрасли научных знаний.

Критериями оценки доклада являются: новизна текста, обоснованность выбора источников литературы, степень раскрытия сущности вопроса, соблюдения требований к оформлению.

Оценка «отлично» — выполнены все требования к докладу: обозначена проблема и обоснована её актуальность; сделан анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция; сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём; соблюдены требования к внешнему оформлению.

Оценка «хорошо» — основные требования к докладу выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём доклада; имеются упущения в оформлении доклада и презентации.

Оценка «удовлетворительно» — имеются существенные отступления от требований. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании доклада; отсутствуют выводы.

Оценка «неудовлетворительно» — тема доклада не раскрыта, обнаруживается

существенное непонимание проблемы или доклад не представлен вовсе.

**Тест** – это инструмент оценивания уровня знаний обучающихся, состоящий из системы тестовых заданий, стандартизированной процедуры проведения, обработки и анализа результатов.

Критерии оценки знаний обучающихся при проведении тестирования

Оценка «отлично» выставляется при условии правильного ответа обучающегося более чем на 85 % тестовых заданий;

Оценка «хорошо» выставляется при условии правильного ответа обучающегося на 71-85 % тестовых заданий;

Оценка «удовлетворительно» выставляется при условии правильного ответа обучающегося на 51-70 % тестовых заданий;

Оценка «неудовлетворительно» выставляется при условии неправильного ответа обучающегося на 50 % и более тестовых заданий.

**Задание** – состоит из практического задания, в котором обучающийся должен проанализировать тот или иной бизнес-процесс коммерческой организации и обосновать управленческие решения по его совершенствованию.

Критерии оценки знаний обучающегося при выполнении практического контрольного задания.

Оценка «отлично» – выставляется обучающемуся, показавшему всесторонние, систематизированные, глубокие знания учебного материала, владеет способностью применять методику моделирования и анализа бизнес-процессов на практике, свободно и правильно обосновывать принятые решения.

Оценка «хорошо» – выставляется обучающемуся, если он твердо знает учебный материал, умеет грамотно применять полученные знания на практике, но допускает при моделировании и анализе бизнес-процессов некоторые неточности, которые может устранить с помощью дополнительных вопросов преподавателя.

Оценка «удовлетворительно» – выставляется обучающемуся, показавшему фрагментарный, разрозненный характер знаний учебного материала, допускает нарушения логической последовательности в выполнении практических заданий, но при этом в целом он владеет методиками моделирования, анализа и управления бизнес-процессами и может применять полученные знания по образцу в стандартной ситуации.

Оценка «неудовлетворительно» – выставляется обучающемуся, который не знает большей части основного содержания учебного материала, не владеет методиками моделирования, анализа и управления бизнес-процессами, допускает грубые ошибки при решении типовых практических задач.

**Рубежная контрольная работа** (для заочной формы обучения) – средство проверки умений применять полученные знания для подготовки ответов на вопросы и решения задач определённого типа по компетенциям, предусмотренным по учебной дисциплине.

Рубежная контрольная работа включает ответ на два вопроса и решение практического задания, в соответствии с вариантом, установленным для обучающегося.

Критерии оценивания выполнения рубежной контрольной работы.

Оценка «зачтено» выставляется за полные ответы на поставленные вопросы, передовых материалов учебников, дополнительной литературы, научных статей и монографий; практическое задание выполнено в полном объеме с соблюдением установленных правил и уместных методик; в ответе правильно и аккуратно выполнены все записи и вычисления со ссылками на уместные нормативно-правовые акты. Допускается 1-2 мелких погрешностей или 2-3 недочетов, исправленных самостоятельно по требованию преподавателя.

Оценка «незачтено»: допущены две (и более) грубые ошибки в ходе выполнения контрольной работы, которые обучающийся не может исправить даже по требованию преподавателя или работа выполнена менее чем наполовину.

**Экзамен** является формой заключительного контроля (промежуточной аттестации), в ходе которой подводятся итоги изучения дисциплины.

Вопросы, выносимые на экзамен, доводятся до сведения студентов за месяц до сдачи экзамена.

Контрольные требования и задания соответствуют требуемому уровню усвоения дисциплины и отражают ее основное содержание.

Критерии оценки на экзамене

Оценка «отлично» выставляется обучающемуся, который обладает всесторонними, систематизированными и глубокими знаниями материала учебной программы, умеет свободно выполнять задания, предусмотренные учебной программой, усвоил основную и ознакомился с дополнительной литературой, рекомендованной учебной программой. Как правило, оценка «отлично» выставляется обучающемуся усвоившему методику анализа и управления бизнес-процессами, проявившему творческие способности в понимании, изложении и использовании учебного материала, правильно обосновывающему принятые решения, владеющему разносторонними навыками и приемами выполнения практических работ.

Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, обнаружившему полное знание материала учебной программы, успешно выполняющему предусмотренные учебной программой задания, усвоившему методику анализа и управления бизнес-процессами, усвоившему материал основной литературы, рекомендованной учебной программой. Как правило, оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, показавшему систематизированный характер знаний по дисциплине, способному к самостоятельному пополнению знаний в ходе дальнейшей учебной и профессиональной деятельности, правильно применяющему теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеющему необходимыми навыками и приемами выполнения практических работ.

Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, который показал знание основного материала учебной программы в объеме, достаточном и необходимым для дальнейшей учебы и предстоящей работы по специальности, справился с выполнением заданий, предусмотренных учебной про-

граммой, знаком с основной литературой, рекомендованной учебной программой. Как правило, оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, допустившему погрешности в ответах на экзамене или выполнении экзаменационных заданий, но обладающему необходимыми знаниями под руководством преподавателя для устранения этих погрешностей, нарушающему последовательность в изложении учебного материала и испытывающему затруднения при выполнении практических работ.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, не знающему основной части материала учебной программы, допускающему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных учебной программой заданий, неуверенно с большими затруднениями выполняющему практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, который не может продолжить обучение или приступить к деятельности по специальности по окончании университета без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

## **8 Перечень основной и дополнительной учебной литературы**

### **Основная учебная литература**

1. Елиферов, В. Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление : учебник / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 319 с. — (Учебники для программы МВА). - ISBN 978-5-16-001825-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1861797>

2. Маслевич, Т. П. Управление бизнес-процессами: от теории к практике : учебное пособие / Т.П. Маслевич. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 206 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — DOI 10.12737/1037144. - ISBN 978-5-16-015484-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1037144>

3. Шёнталер, Ф. Бизнес-процессы: языки моделирования, методы, инструменты : практическое руководство: Магистратура / Франк Шёнталер, Готфрид Фоссен, Андреас Обервайс, Томас Карле ; пер. с нем. - Москва : Альпина Паблишер, 2019. - 264 с. - ISBN 978-5-96142-482-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1078471>

### **Дополнительная литература:**

1. Моделирование в управлении социально-экономическими системами и процессами в АПК: учебное пособие/ Бурда А. Г., Колесников С. Н. - Краснодар, КубГАУ, 2015 — 166 с. - <https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=3058>

2. Едронов, В. Н. Статистическая методология в системе научных методов финансовых и экономических исследований : учебник / под ред. проф. В. Н. Едроновой. — Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2022. — 464 с. - (Маги-

структура). - ISBN 978-5-9776-0283-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1846450>

3. Кондратьев, В. В. Управление архитектурой предприятия: конструктор регулярного менеджмента : учебное пособие и пакет мультимедийных приложений / В.В. Кондратьев. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 358 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. - ISBN 978-5-16-010401-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1008808>

4. Ротер, М. Учитесь видеть бизнес-процессы. Практика построения карт потоков создания ценности / М. Ротер, Д. Шук ; пер. Г. Муравьевой. - 4-е изд. - Москва : Альпина Паблишер, 2016. - 136 с. ISBN 978-5-9614-6145-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/926117>

## 9 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

### Перечень ЭБС

№	Наименование	Тематика	Ссылка
1.	ЭБС Znanium.com	Универсальная	<a href="https://znanium.com/">https://znanium.com/</a>
2.	Образовательный портал КубГАУ	Универсальная	<a href="https://edu.kubsau.ru/">https://edu.kubsau.ru/</a>

### Перечень Интернет сайтов:

Официальный сайт Министерства финансов РФ  
<https://www.minfin.ru/ru/>

– Центр макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://www.forecast.ru>,

– Консалтинг и решения для разработки и анализа бизнес планов, ТЭО, финансовых моделей, оценки инвестиционных проектов, бизнес планирования и финансового анализа (официальный сайт программ ProjectExpert и AuditExpert). – Режим доступа: <https://www.expert-systems.com/>

– Федеральная служба государственной статистики: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gks.ru>

## 10 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

1. Анализ и управление бизнес-процессами: методические указания для контактной и самостоятельной работы студентов направления подготовки 38.04.01 «Экономика»/ Олейник А. Н.-Краснодар, КубГАУ, 2022

2. Анализ и управление бизнес-процессами: методические указания по выполнению контрольной работы для студентов направления подготовки 38.04.01 «Экономика»/ Олейник А. Н.-Краснодар, КубГАУ, 2022

## **11 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационно-справочных систем**

Информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине позволяют:

- обеспечить взаимодействие между участниками образовательного процесса, в том числе синхронное и (или) асинхронное взаимодействие посредством сети «Интернет»;
- фиксировать ход образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации по дисциплине и результатов освоения образовательной программы;
- организовать процесс образования путем визуализации изучаемой информации посредством использования презентационных технологий;
- контролировать результаты обучения на основе компьютерного тестирования.

### **Перечень лицензионного программного обеспечения**

№	Наименование	Краткое описание
1	MicrosoftWindows	Операционная система
2	Microsoft Office (включает Word, Excel, PowerPoint)	Пакет офисных приложений
3	Система тестирования INDIGO	Тестирование

### **Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем**

№	Наименование	Тематика	Электронный адрес
1	Научная электронная библиотека eLibrary	Универсальная	<a href="https://elibrary.ru/">https://elibrary.ru/</a>
2	Консультант Плюс	Правовая	<a href="https://www.consultant.ru/">https://www.consultant.ru/</a>

### **Доступ к сети Интернет**

Доступ к сети Интернет, доступ в электронную информационно-образовательную среду университета.

## **12 Материально-техническое обеспечение для обучения по дисциплине**

Планируемые помещения для проведения всех видов учебной деятельности

№ п/п	Наименование учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практики, иных видов учеб-	Наименование помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом, в том числе	Адрес (местоположение) помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотрен-
-------	---	--	--

	ной деятельности, предусмотренных учебным планом образовательной программы	помещения для самостоятельной работы, с указанием перечня основного оборудования, учебно-наглядных пособий и используемого программного обеспечения	ренной учебным планом (в случае реализации образовательной программы в сетевой форме дополнительно указывается наименование организации, с которой заключен договор)
1.	Анализ и управление бизнес-процессами	Помещение №414 ЗОО, посадочных мест — 120; площадь — 95,5м <sup>2</sup> ; учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа. Сплит-система — 1 шт.; специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель); технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран); программное обеспечение: Windows, Office.	350044, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. им. Калинина, 13
2.	Анализ и управление бизнес-процессами	Помещение №415 ЗОО, посадочных мест — 138; площадь — 129,5м <sup>2</sup> ; учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа.сплит-система — 2 шт.; технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран); доступ к сети «Интернет»; доступ в электронную информационно-образовательную среду университета; программное обеспечение: Windows, Office; специализированная мебель(учебная доска, учебная мебель).	350044, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. им. Калинина, 13
3.	Анализ и управление бизнес-процессами	Помещение №409 ЭЛ, посадочных мест — 28; площадь — 34,3м <sup>2</sup> ; помещение для самостоятельной работы обучающихся. технические средства обучения (компьютер персональный — 12 шт.);доступ к сети «Интернет»; доступ в электронную информационно-образовательную среду университета; специализированная мебель (учебная мебель); программное обеспечение:	350044, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. им. Калинина, 13



		Windows, Office, система тестирования INDIGO.	
4.		Помещение № 322 ЗОО, посадочных мест — 25; площадь — 64,6м <sup>2</sup> ; учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации. сплит-система - 1 шт.; специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель).	350044, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. им. Калинина, 13
5.	Анализ и управление бизнес-процессами	Помещение №224 ГУК, посадочных мест — 16; площадь — 36,2м <sup>2</sup> ; учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации. технические средства обучения (компьютер персональный — 17 шт.); доступ к сети «Интернет»; доступ в электронную информационно-образовательную среду университета; специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель); программное обеспечение: Windows, Office, система тестирования INDIGO; 1С.Бухгалтерия, Ваш финансовый аналитик, ФинЭкАнализ Online.	