

## МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Горно-Алтайский государственный университет»  
(ФГБОУ ВО ГАГУ, ГАГУ, Горно-Алтайский государственный университет)

### Оптимизация бизнес-процессов предприятия рабочая программа дисциплины (модуля)

Закреплена за кафедрой **кафедра экономики, туризма и прикладной информатики**

Учебный план 38.03.01\_2025\_815.plx  
38.03.01 Экономика  
Бизнес-аналитика и цифровая экономика

Квалификация **бакалавр**

Форма обучения **очная**

Общая трудоемкость **5 ЗЕТ**

Часов по учебному плану	180	Виды контроля в семестрах: экзамены 4 курсовые работы 4
в том числе:		
аудиторные занятия	58	
самостоятельная работа	48,8	
часов на контроль	34,75	

#### Распределение часов дисциплины по семестрам

Семестр (<Курс>.<Семестр на курсе>)	4 (2.2)		Итого	
	Неделя			
Вид занятий	уп	рп	уп	рп
Лекции	24	24	24	24
Лабораторные	34	34	34	34
Контроль самостоятельной работы (для студента)	4	4	4	4
Консультации (для студента)	1,2	1,2	1,2	1,2
Контроль самостоятельной работы при проведении аттестации	0,25	0,25	0,25	0,25
Консультации перед экзаменом	1	1	1	1
Итого ауд.	58	58	58	58
Контактная работа	64,45	64,45	64,45	64,45
Сам. работа	48,8	48,8	48,8	48,8
Часы на контроль	34,75	34,75	34,75	34,75
Курсовое проектирование (для студента)	32	32	32	32
Итого	180	180	180	180

Программу составил(и):

*к.э.н., декан ЭЮФ, Куттубаева Тосканай Айтмуқановна*

Рабочая программа дисциплины

**Оптимизация бизнес-процессов предприятия**

разработана в соответствии с ФГОС:

Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.01 Экономика (приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 954)

составлена на основании учебного плана:

38.03.01 Экономика

утвержденного учёным советом вуза от 30.01.2025 протокол № 2.

Рабочая программа утверждена на заседании кафедры

**кафедра экономики, туризма и прикладной информатики**

Протокол от 10.04.2025 протокол № 9

Зав. кафедрой Газукина Юлия Геннадьевна

---

---

**Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2026-2027 учебном году на заседании кафедры **кафедра экономики, туризма и прикладной информатики**

Протокол от \_\_\_\_\_ 2026 г. № \_\_\_\_  
Зав. кафедрой Газукина Юлия Геннадьевна

---

---

**Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2027-2028 учебном году на заседании кафедры **кафедра экономики, туризма и прикладной информатики**

Протокол от \_\_\_\_\_ 2027 г. № \_\_\_\_  
Зав. кафедрой Газукина Юлия Геннадьевна

---

---

**Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2028-2029 учебном году на заседании кафедры **кафедра экономики, туризма и прикладной информатики**

Протокол от \_\_\_\_\_ 2028 г. № \_\_\_\_  
Зав. кафедрой Газукина Юлия Геннадьевна

---

---

**Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2029-2030 учебном году на заседании кафедры **кафедра экономики, туризма и прикладной информатики**

Протокол от \_\_\_\_\_ 2029 г. № \_\_\_\_  
Зав. кафедрой Газукина Юлия Геннадьевна

### 1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1	<i>Цели:</i> формирование у студентов систематизированных знаний по теории и практике оптимизации основных бизнес-процессов предприятия, а также формирование практических умений и навыков, необходимых для анализа и оптимизации бизнес-процессов на предприятии.
1.2	<i>Задачи:</i> - формирование теоретических знаний о методах, моделях и приёмах оптимизации бизнес-процессов; - овладение методами оптимизации бизнес-процессов, применяемыми для формирования и принятия управленческих решений; - формирование навыков по применению моделей оптимизации бизнес-процессов.

### 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ООП

Цикл (раздел) ООП:	Б1.В
<b>2.1</b>	<b>Требования к предварительной подготовке обучающегося:</b>
2.1.1	Менеджмент
2.1.2	Цифровая экономика
2.1.3	Основы бизнеса
2.1.4	Экономика предприятия
<b>2.2</b>	<b>Дисциплины и практики, для которых освоение данной дисциплины (модуля) необходимо как предшествующее:</b>
2.2.1	Преддипломная практика
2.2.2	Инструменты анализа данных в экономике
2.2.3	Методы проектной деятельности
2.2.4	Управление инновациями и бизнес-планирование в цифровой экономике
2.2.5	Проектная деятельность в экономике
2.2.6	Цифровая трансформация среды и бизнеса
2.2.7	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы

### 3. КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

**ПК-1: Способность рассчитывать, анализировать и интерпретировать информацию, необходимую для выявления тенденций в функционировании и развитии хозяйствующих субъектов**

**ИД-1.ПК-1: Способен анализировать финансовую информацию организаций, рассчитывать экономические и финансовые показатели, используя современные методы и технологии**

Знать:

- специфику методов, моделей и приемов оптимизации бизнес процессов для дальнейшего применения их на практике.

Уметь:

- обосновывать выбор методов оптимизации бизнес-процессов в деятельности предприятия;  
- анализировать основные бизнес-процессы предприятия на предмет возможной их оптимизации;  
- предлагать решения по оптимизации бизнес процессов на предприятии.

Владеть:

- навыками грамотного и обоснованного выбора конкретных методов, моделей и приемов оптимизации бизнес процессов;  
- навыками применения различных методов анализа, моделирования и принятия управленческих решений для оптимизации бизнес-процессов предприятия.

**ИД-2.ПК-1: Способен делать выводы и принимать эффективные управленческие решения по результатам анализа деятельности хозяйствующих субъектов**

Знать:

- специфику методов, моделей и приемов оптимизации бизнес процессов для дальнейшего применения их на практике.

Уметь:

- обосновывать выбор методов оптимизации бизнес-процессов в деятельности предприятия;  
- анализировать основные бизнес-процессы предприятия на предмет возможной их оптимизации;  
- предлагать решения по оптимизации бизнес процессов на предприятии.

Владеть:

- навыками грамотного и обоснованного выбора конкретных методов, моделей и приемов оптимизации бизнес процессов;  
- навыками применения различных методов анализа, моделирования и принятия управленческих решений для оптимизации бизнес-процессов предприятия.

**ПК-2: Способен осуществлять сбор и анализ информации для бизнес-анализа для формирования возможных решений**

<b>ИД-1.ПК-2: Выявляет, регистрирует, анализирует и классифицирует риски, разрабатывает комплекс мероприятий по управлению ими</b>
Знать:
- специфику методов, моделей и приемов оптимизации бизнес процессов для дальнейшего применения их на практике. Уметь: - обосновывать выбор методов оптимизации бизнес-процессов в деятельности предприятия; - анализировать основные бизнес-процессы предприятия на предмет возможной их оптимизации; - предлагать решения по оптимизации бизнес процессов на предприятии. Владеть: - навыками грамотного и обоснованного выбора конкретных методов, моделей и приемов оптимизации бизнес процессов; - навыками применения различных методов анализа, моделирования и принятия управленческих решений для оптимизации бизнес-процессов предприятия.
<b>ИД-2.ПК-2: Анализирует внутренние/внешние факторы и условия, влияющие на деятельность организации</b>
Знать:
- специфику методов, моделей и приемов оптимизации бизнес процессов для дальнейшего применения их на практике. Уметь: - обосновывать выбор методов оптимизации бизнес-процессов в деятельности предприятия; - анализировать основные бизнес-процессы предприятия на предмет возможной их оптимизации; - предлагать решения по оптимизации бизнес процессов на предприятии. Владеть: - навыками грамотного и обоснованного выбора конкретных методов, моделей и приемов оптимизации бизнес процессов; - навыками применения различных методов анализа, моделирования и принятия управленческих решений для оптимизации бизнес-процессов предприятия.
<b>ИД-4.ПК-2: Отбирает, применяет и адаптирует соответствующие методы, инструменты и техники анализа бизнес-ситуации и предметной области, включая методы и инструменты анализа данных</b>
Знать:
- специфику методов, моделей и приемов оптимизации бизнес процессов для дальнейшего применения их на практике. Уметь: - обосновывать выбор методов оптимизации бизнес-процессов в деятельности предприятия; - анализировать основные бизнес-процессы предприятия на предмет возможной их оптимизации; - предлагать решения по оптимизации бизнес процессов на предприятии. Владеть: - навыками грамотного и обоснованного выбора конкретных методов, моделей и приемов оптимизации бизнес процессов; - навыками применения различных методов анализа, моделирования и принятия управленческих решений для оптимизации бизнес-процессов предприятия.

#### 4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Код занятия	Наименование разделов и тем /вид занятия/	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература	Инте ракт.	Примечание
	Раздел 1. Раздел 1. Характеристика бизнес-процессов						

1.1	<p>Тема 1. Характеристика основных видов бизнес-процессов</p> <p>Применяемые образовательные технологии: лекция-визуализация</p> <p>Содержание темы:</p> <p>Система терминов процессного подхода. Процессы подразделений (внутрифункциональные процессы). Сквозные (межфункциональные) процессы. Декомпозиция процессов. Процессная и функциональная системы управления. Сеть процессов организации.</p> <p>Особенности выделения процессов в организации и объединения их в одну сеть. Правила выделения процессов в организации. Классификация процессов. Размер и число процессов. Техника пошагового выделения процессов. Применение правил выделения процессов. Пошаговое выделение процессов организации.</p> <p>Характеристика основных видов бизнес-процессов (управляющих, операционных, поддерживающих). /Лек/</p>	4	4	ИД-1.ПК-1 ИД-2.ПК-1 ИД-1.ПК-2 ИД-2.ПК-2 ИД-4.ПК-2	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4	0	Применяемые образовательные технологии: лекция-визуализация
1.2	<p>Тема 2. Особенности бизнес-процессов на различных уровнях.</p> <p>Содержание темы:</p> <p>Определение системы стандартизации бизнес-процессов. Структура процессов системы. Уровни развития системы стандартизации бизнес-процессов. Особенности бизнес-процессов на различных уровнях (федеральном, региональном, муниципальном (локальном) уровне). /Лек/</p>	4	2	ИД-1.ПК-1 ИД-2.ПК-1 ИД-1.ПК-2 ИД-2.ПК-2 ИД-4.ПК-2	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.4	0	
1.3	<p>Тема 3. Факторы эффективности бизнес-процессов.</p> <p>Применяемые образовательные технологии: лекция-визуализация</p> <p>Содержание темы:</p> <p>Разработка и внедрение системы стратегического управления и системы управления бизнес-процессами.</p> <p>Система стратегических целей и показателей, привязка к бизнес-процессам. Разработка и внедрение систем стратегического и процессного управления. Факторы, влияющие на эффективность бизнес-процессов: Мотивация. Руководство. Сотрудники. Коммуникации. Бюджет. Технологическая поддержка. Консультации. Факторы влияния: организационные, финансовые, административные, информационные. /Лек/</p>	4	2	ИД-1.ПК-1 ИД-2.ПК-1 ИД-1.ПК-2 ИД-2.ПК-2 ИД-4.ПК-2	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.4	0	Применяемые образовательные технологии: лекция-визуализация

1.4	Тема 4. Параметры оценки бизнес-процессов на различных уровнях. Содержание темы: Показатели эффективности бизнес-процессов: процессность, контролируемость, ресурсоемкость, регулируемость. Сбалансированная система показателей и ключевые показатели эффективности. Концепция «Управление эффективностью деятельности». Сбалансированная система показателей. Ключевые показатели эффективности. Параметры оценки бизнес-процессов на различных уровнях (федеральном, региональном, муниципальном (локальном) уровне). /Лек/	4	4	ИД-1.ПК-1 ИД-2.ПК-1 ИД-1.ПК-2 ИД-2.ПК-2 ИД-4.ПК-2	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.4	0	
1.5	Тема 1. Характеристика основных видов бизнес-процессов План занятия: 1. Выполнение практических заданий комплексной лабораторной работы. Обсуждение результатов. 2. Проверочная работа по теме (решение тестов). /Лаб/	4	4	ИД-1.ПК-1 ИД-2.ПК-1 ИД-1.ПК-2 ИД-2.ПК-2 ИД-4.ПК-2	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.4	0	Вопросы к экзамену, практические задания для лабораторной работы, комплект тестов
1.6	Тема 1. Характеристика основных видов бизнес-процессов Содержание работы: 1. Подготовка к лабораторной работе (самостоятельное изучение основной и дополнительной литературы, изучение лекционного материала) 2. Подготовка к текущему контролю и проверочной работе. Форма отчетности: письменная работа, тест /Ср/	4	4,8	ИД-1.ПК-1 ИД-2.ПК-1 ИД-1.ПК-2 ИД-2.ПК-2 ИД-4.ПК-2	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.4	0	Вопросы к экзамену, практические задания для лабораторной работы, комплект тестов
1.7	Тема 2. Особенности бизнес-процессов на различных уровнях. План занятия: 1. Выполнение практических заданий комплексной лабораторной работы. Обсуждение результатов 2. Проверочная работа по теме (решение тестов). /Лаб/	4	2	ИД-1.ПК-1 ИД-2.ПК-1 ИД-1.ПК-2 ИД-2.ПК-2 ИД-4.ПК-2	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.4	0	Вопросы к экзамену, практические задания для лабораторной работы, комплект тестов
1.8	Тема 2. Особенности бизнес-процессов на различных уровнях. Содержание работы: 1. Подготовка к лабораторной работе (самостоятельное изучение основной и дополнительной литературы, изучение лекционного материала) 2. Подготовка к текущему контролю и проверочной работе. Форма отчетности: письменная работа, тест /Ср/	4	4	ИД-1.ПК-1 ИД-2.ПК-1 ИД-1.ПК-2 ИД-2.ПК-2 ИД-4.ПК-2	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.4	0	Вопросы к экзамену, практические задания для лабораторной работы, комплект тестов
1.9	Тема 3. Факторы эффективности бизнес-процессов. План занятия: 1. Защита презентации "Факторы эффективности бизнес-процессов на примере конкретного предприятия" 2. Выполнение практических заданий комплексной лабораторной работы. Обсуждение результатов. 3. Проверочная работа по теме (решение тестов). /Лаб/	4	4	ИД-1.ПК-1 ИД-2.ПК-1 ИД-1.ПК-2 ИД-2.ПК-2 ИД-4.ПК-2	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.4	0	Вопросы к экзамену, практические задания для лабораторной работы, презентация, комплект тестов

1.10	<p>Тема 3. Факторы эффективности бизнес-процессов.</p> <p>Содержание работы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Подготовка к лабораторной работе (самостоятельное изучение основной и дополнительной литературы, изучение лекционного материала)</li> <li>2. Подготовка к текущему контролю и проверочной работе.</li> <li>3. Подготовка реферата.</li> </ol> <p>Форма отчетности: письменная работа, тест, реферат /Ср/</p>	4	8	ИД-1.ПК-1 ИД-2.ПК-1 ИД-1.ПК-2 ИД-2.ПК-2 ИД-4.ПК-2	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.4	0	Вопросы к экзамену, практические задания для лабораторной работы, темы для реферата, комплект тестов
1.11	<p>Тема 4. Параметры оценки бизнес-процессов на различных уровнях.</p> <p>План занятия:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Защита презентации "Параметры и методы оценки бизнес-процессов на предприятии"</li> <li>2. Выполнение практических заданий комплексной лабораторной работы. Обсуждение результатов.</li> <li>3. Проверочная работа по теме (решение тестов).</li> <li>4. Текущий контроль 1 /Лаб/</li> </ol>	4	6	ИД-1.ПК-1 ИД-2.ПК-1 ИД-1.ПК-2 ИД-2.ПК-2 ИД-4.ПК-2	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.4	0	Вопросы к экзамену, практические задания для лабораторной работы, презентация, комплект тестов
1.12	<p>Тема 4. Параметры оценки бизнес-процессов на различных уровнях.</p> <p>Содержание работы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Подготовка к лабораторной работе (самостоятельное изучение основной и дополнительной литературы, изучение лекционного материала)</li> <li>2. Подготовка к текущему контролю и проверочной работе.</li> <li>3. Подготовка реферата.</li> </ol> <p>Форма отчетности: письменная работа, тест, реферат /Ср/</p>	4	8	ИД-1.ПК-1 ИД-2.ПК-1 ИД-1.ПК-2 ИД-2.ПК-2 ИД-4.ПК-2	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.4	0	Вопросы к экзамену, практические задания для лабораторной работы, темы для реферата, комплект тестов
<b>Раздел 2. Раздел 2. Практика управления бизнес-процессами</b>							
2.1	<p>Тема 5. Пути оптимизации бизнес-процессов предприятия.</p> <p>Содержание темы:</p> <p>Классификация инструментов совершенствования. Основное назначение инструментов. Масштаб перемен. Потребности во времени и ресурсах. Источник импульсов к совершенствованию. Организационные методы Принципы и методы анализа и оптимизации бизнес-процессов.</p> <p>Оценка бизнес-процессов. Методы анализа бизнес-процессов. Основные подходы к оптимизации бизнес-процессов.</p> <p>Анализ рисков бизнес-процессов. /Лек/</p>	4	4	ИД-1.ПК-1 ИД-2.ПК-1 ИД-1.ПК-2 ИД-2.ПК-2 ИД-4.ПК-2	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.4	0	

2.2	<p>Тема 6. Пути оптимизации бизнес-процессов на различных уровнях. Применяемые образовательные технологии: лекция-визуализация</p> <p>Содержание темы:</p> <p>Методики регламентации бизнес-процессов. Методики моделирования бизнес-процессов и рекомендации по их применению. Описание нотации ARIS eEPC. Описание нотации IDEF0, IDEF3. Сравнительный анализ нотаций ARIS и IDEF. Функциональные возможности программных продуктов ARISnBPWin. Рекомендации по применению методик и программных продуктов в зависимости от типовых задач. «Плоские» и «объемные» модели процессов.</p> <p>«Объемные» модели в нотации ARIS eEPC. «Объемные» модели в нотации IDF0. Модель бизнес-процесса в ARIS eEPC, удовлетворяющая требованиям процессного подхода к управлению.</p> <p>Пути оптимизации бизнес-процессов на различных уровнях (федеральном, региональном, муниципальном (локальном) уровне). /Лек/</p>	4	4	ИД-1.ПК-1 ИД-2.ПК-1 ИД-1.ПК-2 ИД-2.ПК-2 ИД-4.ПК-2	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.4	0	Применяемые образовательные технологии: лекция-визуализация
2.3	<p>Тема 7. Техничко-экономическое обоснование проектирования бизнес-процессов и оценка рисков.</p> <p>Содержание темы:</p> <p>Цели и задачи подготовки ТЭО.</p> <p>Процесс подготовки технико-экономического обоснования.</p> <p>Участники процесса подготовки ТЭО.</p> <p>Формат подготовки ТЭО. Структура технико-экономического обоснования.</p> <p>Сроки подготовки ТЭО. Методы идентификации и оценки рисков, перечень идентифицированных рисков (коммерческих, технико-технологических, экологических, институциональных, финансовых, социальных и иных), возможных к наступлению в инвестиционном и постинвестиционном периодах проекта.</p> <p>Меры по снижению рисков. /Лек/</p>	4	4	ИД-1.ПК-1 ИД-2.ПК-1 ИД-1.ПК-2 ИД-2.ПК-2 ИД-4.ПК-2	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.4	0	
2.4	<p>Тема 5. Пути оптимизации бизнес-процессов предприятия</p> <p>План занятия:</p> <p>1. Выполнение практических заданий комплексной лабораторной работы.</p> <p>Обсуждение результатов.</p> <p>2. Проверочная работа по теме (решение тестов). /Лаб/</p>	4	4	ИД-1.ПК-1 ИД-2.ПК-1 ИД-1.ПК-2 ИД-2.ПК-2 ИД-4.ПК-2	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.4	0	Вопросы к экзамену, практические задания для лабораторной работы, презентация, комплект

2.5	Тема 5. Пути оптимизации бизнес-процессов предприятия. Содержание работы: 1. Подготовка к лабораторной работе (самостоятельное изучение основной и дополнительной литературы, изучение лекционного материала) 2. Подготовка к текущему контролю и проверочной работе. 3. Подготовка реферата. Форма отчетности: письменная работа, тест, реферат /Ср/	4	8	ИД-1.ПК-1 ИД-2.ПК-1 ИД-1.ПК-2 ИД-2.ПК-2 ИД-4.ПК-2	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.4	0	Вопросы к экзамену, практические задания для лабораторной работы, темы для реферата, комплект тестов
2.6	Тема 6. Пути оптимизации бизнес-процессов на различных уровнях. План занятия: 1. Выполнение практических заданий комплексной лабораторной работы. Обсуждение результатов. 2. Проверочная работа по теме (решение тестов). /Лаб/	4	6	ИД-1.ПК-1 ИД-2.ПК-1 ИД-1.ПК-2 ИД-2.ПК-2 ИД-4.ПК-2	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.4	0	Вопросы к экзамену, практические задания для лабораторной работы, комплект тестов
2.7	Тема 6. Пути оптимизации бизнес-процессов на различных уровнях. Содержание работы: 1. Подготовка к лабораторной работе (самостоятельное изучение основной и дополнительной литературы, изучение лекционного материала) 2. Подготовка к текущему контролю и проверочной работе. 3. Подготовка реферата. Форма отчетности: письменная работа, тест, реферат /Ср/	4	8	ИД-1.ПК-1 ИД-2.ПК-1 ИД-1.ПК-2 ИД-2.ПК-2 ИД-4.ПК-2	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.4	0	Вопросы к экзамену, практические задания для лабораторной работы, темы для реферата, комплект тестов
2.8	Тема 7. Техничко-экономическое обоснование проектирования бизнес-процессов и оценка рисков. План занятия: 1. Выполнение практических заданий комплексной лабораторной работы. Обсуждение результатов. 2. Проверочная работа по теме (решение тестов). /Лаб/	4	4	ИД-1.ПК-1 ИД-2.ПК-1 ИД-1.ПК-2 ИД-2.ПК-2 ИД-4.ПК-2	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.4	0	Вопросы к экзамену, практические задания для лабораторной работы, презентация, комплект тестов
2.9	Тема 7. Техничко-экономическое обоснование проектирования бизнес-процессов и оценка рисков. Содержание работы: 1. Подготовка к лабораторной работе (самостоятельное изучение основной и дополнительной литературы, изучение лекционного материала) 2. Подготовка к текущему контролю и проверочной работе. Форма отчетности: письменная работа, тест, /Ср/	4	8	ИД-1.ПК-1 ИД-2.ПК-1 ИД-1.ПК-2 ИД-2.ПК-2 ИД-4.ПК-2	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.4	0	Вопросы к экзамену, практические задания для лабораторной работы, комплект тестов
2.10	Защита итогов комплексной лабораторной работы План занятия: 1. Защита результатов комплексной лабораторной работы 2. Текущий контроль 2 /Лаб/	4	4	ИД-1.ПК-1 ИД-2.ПК-1 ИД-1.ПК-2 ИД-2.ПК-2 ИД-4.ПК-2	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.4	0	
	<b>Раздел 3. Выполнение и защита курсовой работы</b>						
3.1	Выполнение курсовой работы /КРП/	4	32	ИД-1.ПК-1 ИД-2.ПК-1 ИД-1.ПК-2 ИД-2.ПК-2 ИД-4.ПК-2		0	

3.2	Консультирование и защита курсовой работы /КСРС/	4	4	ИД-1.ПК-1 ИД-2.ПК-1 ИД-1.ПК-2 ИД-2.ПК-2 ИД-4.ПК-2		0	
<b>Раздел 4. Промежуточная аттестация (экзамен)</b>							
4.1	Подготовка к экзамену /Экзамен/	4	34,75	ИД-1.ПК-1 ИД-2.ПК-1 ИД-1.ПК-2 ИД-2.ПК-2 ИД-4.ПК-2		0	
4.2	Контроль СР /КСРАтт/	4	0,25	ИД-1.ПК-1 ИД-2.ПК-1 ИД-1.ПК-2 ИД-2.ПК-2 ИД-4.ПК-2		0	
4.3	Контактная работа /КонсЭк/	4	1	ИД-1.ПК-1 ИД-2.ПК-1 ИД-1.ПК-2 ИД-2.ПК-2 ИД-4.ПК-2		0	
<b>Раздел 5. Консультации</b>							
5.1	Консультация по дисциплине /Конс/	4	1,2	ИД-1.ПК-1 ИД-2.ПК-1 ИД-1.ПК-2 ИД-2.ПК-2 ИД-4.ПК-2		0	

## 5. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

### 5.1. Пояснительная записка

1. Назначение фонда оценочных средств. Оценочные средства предназначены для контроля и оценки образовательных достижений обучающихся, освоивших программу учебной дисциплины «Оптимизация бизнес-процессов предприятия».

2. Фонд оценочных средств включает контрольные материалы для проведения текущего контроля в форме тестовых заданий, практических заданий для комплексной лабораторной работы, тем для рефератов, кейс-задач, и промежуточной аттестации в форме вопросов к экзамену.

### 5.2. Оценочные средства для текущего контроля

Примерные тесты для входного контроля:

1. Компания решила повысить операционную эффективность. С чего следует начать?

- а) Увеличить доходы.
- б) Уменьшить расходы.
- в) Описать бизнес-процессы и выбрать способы их оптимизации.
- г) Внедрить инструменты «Бережливого производства».

2. Бизнес-процесс – это:

- а) Совокупность последовательных действий, направленных на достижение определенных результатов;
- б) Совокупность работ, в ходе выполнения которых создается выходной результат, имеющий ценность для потребителя;
- в) Совокупность работ, в ходе выполнения которых, при использовании ресурсов, создается выходной результат, имеющий ценность для потребителя;
- г) Совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходные результаты, которые имеют ценность для конкретного результата.

3. У бизнес-процесса должен быть:

- а) Вход;
- б) Выход;
- в) Исполнитель;
- г) Владелец.

4. Какие источники информации о процессах можно использовать?

- а) Организационная структура.
- б) Типовые отраслевые классификаторы.
- в) Интервью, политики, процедуры.
- г) Все вышеперечисленное.

5. Бизнес-процессы классифицируются:

- а) Основной;
- б) Вспомогательный;
- в) Управления.

6. К основным бизнес-процессам относятся:

- а) Процессы, добавляющие ценность продукту/услуге;
- б) Результат по процессу получает внешний потребитель;
- в) Процессы, не касаются напрямую основного продукта/услуги.

7. К вспомогательным бизнес-процессам относятся:

- а) Процессы, добавляющие стоимость продукту/услуге;
- б) Результат по процессу получает внешний потребитель;
- в) Процессы, не касаются напрямую основного продукта/услуги.

8. К бизнес-процессам управления относятся:

- а) Процессы, которые задают цели и критерии;
- б) Процессы, которые координируют все процессы;
- в) Процессы, не касаются напрямую основного продукта/услуги.

9. В комплекс взаимосвязанных информационных моделей бизнес-процессов включаются:

- а) стратегическая модель целеполагания;
- б) функционально-технологическая модель;
- в) процессно-ролевая модель.

10. Методами качественного анализа бизнес-процессов является:

- а) Субъективное оценивание;
- б) Анализ графических схем;
- в) Сравнение с требованиями;
- г) Имитационное моделирование, ABC-метод.

11. Методами количественного анализа бизнес-процессов является:

- а) Субъективное оценивание;
- б) Анализ графических схем;
- в) Сравнение с требованиями;
- г) Имитационное моделирование, ABC-метод.

Примерные тесты для текущего контроля 1 и 2:

1. Сущность регламентов бизнес-процессов:

- а) Описывает процессы взаимодействия исполнителей;
- б) Описывает порядок действий отдельных исполнителей при реализации БП;
- в) Описывают общепризнанные способы выполнения соответствующих процессов.

2. Владелец бизнес-процесса:

- а) Отвечает за координацию действий и согласовывает интересы исполнителей БП;
- б) Отвечает за своевременную адаптацию и реорганизацию БП;
- в) Отвечает за результативность, эффективность и возобновляемость БП.

3. Исполнитель бизнес-процесса это:

- а) Человеческий ресурс;
- б) Оборудование;
- в) Поставщик.

4. Вход выход бизнес-процесса это:

- а) Ресурс на основании, которого инициализируется бизнес-процесс;
- б) Сырье;
- в) Формы документов.

5. Какие из перечисленных показателей относятся к качественным показателям анализа бизнес-процессов:

- а) Анализ входов-выходов;
- б) Степень соответствия мировым образцам;
- в) Степень выполнения требований потребителя.

6. Какие из перечисленных показателей относятся к количественным показателям анализа бизнес-процессов:

- а) Объем производства в денежном выражении;
- б) Величина дебиторской задолженности потребителя;
- в) Затраты на брак.

7. Что необходимо для успешного описания БПр:

- а) четко определить границы БПр;
- б) «нарисовать» схему БПр;
- в) определить ресурсы БПр.

8. Границы БПр целесообразно определять:

- а) по входам/выходам БПр и событиям;
- б) по внешним и внутренним Клиентам БПр;
- в) по типам и видам БПр.

9. Почему БПр «ушел не туда?»:

- а) отсутствует системное виденье БПр;
- б) отсутствует процессный подход к созданию БПр;
- в) отсутствует ситуационное описание БПр.

10. Оптимальная схема БПр включает в себя:

- а) 12-15 операций;
- б) 5-7 операций;
- в) 17-20 операций.

11. «Процесс в процессе» или «Процессная грыжа» - это:

- а) когда внутри процесса представлено описание деятельности предприятия, которая выполняется другим подразделением, в другое время и т.п.;
- б) когда процесс включает в себя большое количество операций (например, более 20);
- в) когда существует возможность взаимодействия процессов при помощи данных, в рамках необходимых запросов.

12. В реинжиниринге обычно выделяют два существенно отличающихся вида деятельности:

- а) Кризисный реинжиниринг;
- б) Эффективный реинжиниринг;
- в) Эффективный реинжиниринг;
- г) Реинжиниринг развития.

13. Ключевые понятия реинжиниринга:

- а) фундаментальный;
- б) технологичный;
- в) радикальный.

14. Свойства реинжиниринга:

- а) отказ от устаревших правил и подходов и начало делового процесса с нуля;
- б) приведение к значительным изменениям показателей деятельности;
- в) постепенное улучшение показателей деятельности.

15. Важной возможностью современной среды моделирования является формирование следующих регламентирующих документов (Что неверно?):

- а) регламенты выполнения процессов;
- б) положения о подразделениях;
- в) информация о рынке труда.

16. В общем виде реинжиниринг решает следующие задачи:

- а) содействует разделению функций высшего руководства и созданию сети оперативных групп;
- б) обеспечивает пространственное и функциональное размещение товара;
- в) создает организационные предпосылки для централизации информационных потоков.

17. Назовите основные цели моделирования бизнес-процессов:

- а) обеспечить понимание структуры организации и динамики происходящих в ней процессов;
- б) обеспечить понимание текущих проблем организации и возможностей их решения;
- в) убедиться, что заказчики, пользователи и разработчики одинаково понимают цели и задачи организации;
- г) создать базу для формирования требований к ПО, автоматизирующему бизнес-процессы организации.

18. Реинжиниринг - это:

- а) перестройка (перепроектирование) деловых процессов для достижения радикального, скачкообразного улучшения деятельности фирмы;
- б) горизонтальные иерархии внутренних и зависимых между собой функциональных действий, конечной целью которых является выпуск продукции или отдельных ее компонентов.

19. Базовые принципы реинжиниринга бизнес-процессов:

- а) несколько рабочих процедур объединяются в одну;

- б) исполнители принимают самостоятельные решения;  
в) шаги процесса выполняются в естественном порядке.

20. Бизнес-процессы классифицируют следующим образом (Что неверно?):

- а) основные бизнес-процессы;  
б) сопутствующие бизнес-процессы;  
в) вспомогательные бизнес-процессы;  
г) управленческие бизнес-процессы.

Критерии оценки:

«отлично» (6,5-8 балла), повышенный уровень - Правильные ответы даны на 85-100% вопросов  
«хорошо» (5-6,4 балла), пороговый уровень - Правильные ответы даны на 66-84% вопросов  
«удовлетворительно» (3,5-4,9 балла), пороговый уровень - Правильные ответы даны на 50-65% вопросов  
«неудовлетворительно» (менее 3 балла), уровень не сформирован - Правильные ответы даны на менее 50% вопросов

Практические задания для комплексной лабораторной работы

Опишите содержание (работы) по каждому этапу для предприятия (по заданию преподавателя)

Этап 1. Проведение диагностики существующей системы управления компанией обусловлено необходимостью решения следующих задач:

- определение проблемных зон во взаимодействии должностных лиц и подразделений при решении задач компании;
- выделение основных и вспомогательных направлений деятельности с последующей их декомпозицией на бизнес-процессы;
- формирование предпосылок для создания прозрачной и упорядоченной системы внутренних регламентирующих документов компании.

На данном этапе проводятся интервью с руководителями подразделений, анализируется организационная структура компании, составляется предварительный перечень регламентируемой документации для последующей разработки, определяется формат моделирования процессов. При наличии у компании схем бизнес-процессов и их описания проводится анализ данных документов и выявляются основные проблемные зоны, требующие оптимизации (при наличии).

Проведение диагностики предполагает реализацию следующих работ:

1. Формирование рабочей группы проекта, разработка и утверждение процедуры согласования разрабатываемых регламентирующих и организационных документов.
2. Анализ существующих материалов, регламентирующих деятельность компании. Анализ схем бизнес-процессов и их текстовых описаний. Анализ существующих форм документов — промежуточных результатов бизнес-процессов компании.
3. Формирование и согласование перечня разрабатываемых в ходе проекта регламентов бизнес-процессов (БП).
4. Формирование и согласование перечня организационных документов (положений о подразделениях и должностных инструкций), подлежащих разработке.
5. Согласование формата регламентирующих и организационных документов, разрабатываемых в ходе проекта.
6. Разработка детализированного плана-графика проекта.

В результате реализации данных работ формируется отчет (в формате презентации), содержащий: основные выявленные проблемные зоны и предлагаемые методы их устранения; перечень и формат регламентов бизнес-процессов и организационных документов, подлежащих разработке в ходе проекта; план-график планируемых работ; состав рабочей группы проекта. Этап проведения диагностики системы управления является ключевым для начала выполнения работ по моделированию существующих бизнес-процессов.

Этап 2. Основной задачей данного этапа является создание моделей бизнес-процессов, отображающих последовательность действий, разграничение ответственности среди исполнителей, сроки, результаты работ. Эти модели являются графическим отображением выполнения бизнес-процессов в компании на момент реализации данного этапа проекта, при этом проводятся следующие работы:

1. Детальный анализ документов, регламентирующих существующее состояние системы управления компанией в рамках выделенных бизнес-процессов, с целью определения порядка и сроков выполнения каждого бизнес-процесса, исполнителей и конечных результатов каждой бизнес-процедуры.
2. Проведение руководителями интервью со специалистами компании с целью определения порядка выполнения функций в рамках выделенных бизнес-процессов и особенностей их реализации.
3. Разработка проектов моделей бизнес-процессов «как есть» («as-is») в MS Visio.
4. Согласование моделей бизнес-процессов руководителями со специалистами компании.
5. Корректировка моделей бизнес-процессов по результатам их согласования.

Результатом выполнения работ на данном этапе проекта будет являться комплект моделей бизнес-процессов компании, описывающий текущее состояние ее деятельности (или отдельного направления деятельности). Разработанный комплект моделей является основой для проведения оценки оптимальности и оптимизации соответствующих бизнес-процессов.

Этап 3. Данный этап является ключевым в ходе всего проекта, так как от качества его выполнения зависит оптимальность будущей деятельности компании. Несмотря на важность, продолжительность этапа, как правило, мала (2-4 недели) и определяется исходя из количества описываемых процессов.

При проведении оценки оптимальности анализу подвергаются следующие параметры бизнес-процесса:

- унифицированность, обоснованность и достоверность исходных данных («входы»);
- полнота и своевременность управляющих воздействий, их наличие;
- оптимальность действий в рамках выполнения процедур бизнес-процесса;
- оптимальность сроков выполнения работ;
- достаточность ресурсов как в количественном, так и качественном аспекте;

- качество промежуточных результатов и их достаточность для реализации последующих процедур;
  - качество, обоснованность и достоверность конечных результатов («выходы») и их достаточность для реализации последующих бизнес-процессов.
- Проведение оценки оптимальности по перечисленным параметрам приводит к достижению следующих результатов:
- выявление неоправданного дублирования функций между сотрудниками (подразделениями) и «зон безответственности»;
  - выявление зон неоптимальности, снижающих эффективность выполнения бизнес-процессов;
  - выявление резервов для снижения издержек по бизнес-процессам.
- Результатом выполнения работ на данном этапе является заключение (отчет) о проведенном анализе бизнес-процессов компании по заданным параметрам оценки, включающее предложения по усовершенствованию бизнес-процессов компании. Отчет согласуется руководителями со специалистами компании и корректируется. В дальнейшем он служит основанием для разработки оптимальных моделей бизнес-процессов («как должно быть»).
- Оптимизация бизнес-процессов на этом этапе включает внесение принятых предложений по усовершенствованию бизнес-процессов в действующие модели. В последствии эти модели будут использованы для разработки комплекта регламентирующих документов компании.
- Этап 4. Основной целью реализации данного этапа является использование сотрудниками в повседневной деятельности новых моделей реализации бизнес-процессов. Таким образом обеспечивается снижение сопротивления изменениям со стороны сотрудников компании.
- При внедрении изменений в деятельность компании реализуется следующий комплекс работ:
- проведение тренинга (инструктажа) сотрудников компании, ответственных за проведение изменений («проводники изменений»), с целью разъяснения целей и мероприятий, порядка и форм внедрения новых моделей деятельности компании;
  - мониторинг проведения опытной эксплуатации новых стандартов функционирования компании с целью выявления отклонений разработанных моделей бизнес-процессов от реальной возможности выполнения работ;
  - корректировка моделей бизнес-процессов на основании результатов опытной эксплуатации.
- При проведении комплекса работ данный этап может быть объединен с этапом «Внедрение регламентирующих документов». При этом вместо реализации рассматриваемого этапа проводится разработка регламентирующих документов.
- Этап 5. Регламентация бизнес-процессов это разработка и согласование инструкций по бизнес-процессам в составе, зафиксированном на этапе диагностики системы управления.
- Регламентация БП на основе моделей «как должно быть» включает проведение следующих работ:
- формализация требований к промежуточным результатам бизнес-процессов;
  - разработка документальных форм промежуточных и конечных результатов бизнес-процессов;
  - разработка проектов регламентов;
  - согласование проектов регламентов с руководителями и специалистами компании-клиента;
  - внесение изменений на основании результатов согласования.
- Помимо основного результата реализации данного этапа в виде комплекта регламентирующих документов (стандартов, рабочих регламентов, инструкций, и т.п.) компания получает ряд дополнительных эффектов:
- повышение уровня технологической дисциплины сотрудников;
  - закрепление распределения зон ответственности, функций и механизмов взаимодействия между подразделениями компании или между сотрудниками внутри подразделений;
  - снижение трудозатрат при введении в должность новых сотрудников и сокращение продолжительности адаптационного периода для вновь принимаемых на работу сотрудников;
  - минимизация трудозатрат при формировании требований к информационным системам, автоматизирующим различные аспекты деятельности компании (подготовка к автоматизации деятельности компании);
  - упорядочивание информационных потоков и снижение затрат на внедрение системы документационного обеспечения управления;
  - сокращение усилий по внедрению систем менеджмента качества (подготовка к сертификации, например, на базе международных стандартов серии ISO 9000).
- Создание комплекта регламентирующих документов, безусловно, является основным результатом всего проекта, но, несмотря на это, он нуждается во внедрении.
- Этап 6. Основной целью реализации данного этапа является профессиональная мобильность персонала компании и его готовность к внедрению изменений, при этом в компании реализуется следующий комплекс работ:
- формирование группы внедрения изменений, состоящей из сотрудников, участвующих в измененных бизнес-процессах (исполнители бизнес-процедур, пользователи новых документов), и сотрудников, ответственных за состояние организационных регламентирующих документов (например, сотрудники отдела качества и пр.);
  - разработка детального плана-графика внедрения регламентирующих документов с указанием мероприятий, сроков и ответственных лиц;
  - проведение тренинга (инструктажа) сотрудников компании, ответственных за состояние организационных регламентирующих документов, с целью разъяснения целей и мероприятий, порядка и форм внедрения изменений;
  - организация запуска опытной эксплуатации регламентирующих документов;
  - проведение тренинга (инструктажа) сотрудников компании (участников бизнес-процессов) с целью разъяснения принципов и подходов работы с новыми документами, ознакомления с новыми моделями поведения и стандартами деятельности, формирования мотивации на добросовестное выполнение требований документов (проводится по желанию клиента);
  - мониторинг проведения опытной эксплуатации новых стандартов функционирования компании с целью выявления отклонений разработанных моделей бизнес-процессов от реальной возможности выполнения работ;
  - корректировка моделей бизнес-процессов и комплекта документов на основании результатов опытной

эксплуатации.

Результатом реализации работ на данном этапе является комплект отчетных документов: методические рекомендации по внедрению изменений в компании, план-график осуществления внедрения, скорректированные объекты внедрения. Выполнение работ по внедрению разработанной регламентирующей документации является логическим завершением всего проекта регламентации деятельности тех бизнес-процессов, которые были определены как перспективные на этапе диагностики.

Задание к комплексной лабораторной работе:

1. Провести диагностику существующей системы управления предприятием (по заданию преподавателя) по алгоритму этапа 1. Определить факторы, влияющие на эффективность бизнес-процессов предприятия. (4 балла)
2. Определить на предприятии все основные, вспомогательные и обеспечивающие бизнес-процессы. Создать модель бизнес-процессов, включая исполнителей, сроки и результаты работ, по алгоритму этапа 2. (6 балла)
3. Провести оценку оптимальности параметров бизнес-процессов предприятия по алгоритму этапа 3. (6 балла)
4. Разработать регламентирующие документы по бизнес-процессам предприятия по алгоритму этапа 4. (6 балла)
5. Создать комплект регламентирующих документов, по алгоритму этапа 5. (6 балла)
6. Разработать методические рекомендации по внедрению изменений в компании, план-график осуществления внедрения, скорректированные объекты внедрения. (6 балла)
7. Разработка пути оптимизации бизнес-процессов предприятия. (8 баллов).

Критерии оценки:

«отлично» (91-100% от уровня баллов за практическое задание), повышенный уровень

Практическое задание выполнено в полном объеме и правильно. При выполнении задания студент использовал конспекты лекции, основную и дополнительную литературу. По результатам выполненного задания студентом сделаны правильные и полные выводы. Студент выполнил задание самостоятельно.

«хорошо» (75-90% от уровня баллов за практическое задание), пороговый уровень

Практическое задание выполнено в полном объеме, но есть отдельные замечания по содержанию задания. При выполнении задания студент использовал конспекты лекции, основную и дополнительную литературу. По результатам выполненного

задания студентом сделаны правильные и достаточно полные выводы. Студент выполнил задание самостоятельно.

«удовлетворительно» (50-74% от уровня баллов за практическое задание), пороговый уровень

Практическое задание выполнено не в полном объеме и есть замечания по содержанию. При выполнении задания студент использовал конспекты лекции, основную литературу. По результатам выполненного задания студентом сделаны не полные

выводы. Студент выполнил задание самостоятельно.

«неудовлетворительно» (менее 50% от уровня баллов за практическое задание), уровень не сформирован

Практическое задание выполнено не в полном объеме и с ошибками. По результатам выполненного задания студентом не сделаны выводы. Сложно оценить самостоятельность выполнения задания

Примерные кейс-задачи

Кейс 1. Проранжируйте основные проблемы сети отелей, требующие немедленного решения

В последнее время на предприятии сети отелей выявился ряд проблем, требующий скорейшего решения:

проблемы операционного характера: значительные издержки, большое количество брака в деятельности службы house keeping, высокая длительность операций;

снижение эффективности деятельности и управления компанией, сопровождаемое трудностями в определении проблемных областей;

внедрение новых подходов к управлению;

подготовка к автоматизации деятельности компании;

подготовка к внедрению систем управления качеством (подготовка к сертификации);

значительный неконтролируемый рост численности персонала;

увеличением количества незафиксированных правил выполнения работ, не понятных для персонала и ведущих к возникновению дублирования функций между сотрудниками (подразделениями) и появлению «зон безответственности»;

отсутствие прозрачности осуществления бизнес-процессов и распределения ответственности за результат;

подготовка к упорядочиванию информационных потоков и внедрению системы документационного обеспечения управления;

реорганизация функциональной и организационной структур.

Наличие этих проблем свидетельствует о необходимости начала планомерной работы по формированию системы внутренних нормативных документов через регламентацию деятельности. Когда из-за расширения бизнеса возникает так много отклонений, что время первых лиц занято только текучкой, а развитие компании начинает «пробуксовывать», самое время задуматься о переходе к регулярному менеджменту. Регулярный менеджмент - это метод управления компанией, при котором

основное внимание уделяется созданию системы регламентирующих документов, направленных на стандартизацию повторяющейся деятельности для исключения возможных ошибок. Основной целью оптимизации и регламентации бизнес-процессов является качественное улучшение деятельности компании, а также отдельных ее направлений за счет создания взаимосвязанного комплекта системообразующих документов, которые описывают наиболее значимые (ключевые) и часто реализуемые процессы.

Задание по кейсу 1

1. Проранжируйте проблемы по степени значимости и требованиям первостепенного решения.

2. Ваши предложения как эксперта по решению выделенных проблем и последовательности их решения.

Кейс 2. Сформулируйте основные этапы выделения основных бизнес-процессов предприятия, требующие немедленного решения

Перечень последовательно реализуемых этапов оптимизации бизнес-процессов в туроператорской компаний:

- диагностика бизнес-процессов компании;
- моделирование существующих бизнес-процессов;
- оценка оптимальности и оптимизация бизнес-процессов;
- организация внедрения изменений;
- разработка регламентирующих документов;
- внедрение регламентирующих документов.

Перечисленные этапы могут быть реализованы как комплексно, так и частично, в зависимости от поставленных задач и требуемых результатов.

Однако наибольший эффект, как показывает практика, достигается именно за счет комплексного подхода к изучению проблем.

Задание по кейсу:

1. Предложите варианты решения бизнес-процессов на принципах комплексного подхода.
2. Сравните комплексный подход с процессным подходом. При каких условиях и при решении каких задач предпочтение отдается тому или иному подходу?
3. Аргументируйте свой ответ конкретными примерами.

Кейс 3. Написать перечень проблем/вызовов функциональной структуры управления.

Текстом кратко опишите бизнес-процесс в котором Вы участвуете. Постройте для него цикл непрерывного совершенствования в виде таблицы. Для удобства выполнения задания используйте таблицу Excel.

Кейс 4. Управление бизнес-процессами организации. Компьютерная фирма осуществляет сборку компьютеров на заказ для частных и корпоративных клиентов. Заказ для корпоративных клиентов отличается от заказов для частных лиц числом заказываемых компьютеров. В принципе компьютерная фирма может заниматься продажей комплектующих деталей в розницу. Компьютерная фирма осуществляет сборку компьютеров на заказ для частных клиентов в течение 6 дней в неделю. Ежедневно поступает в среднем 8 заказов от частных лиц, то есть один заказ в час. Крупные заказы от корпоративных заказчиков (в среднем по 10 компьютеров) принимаются один раз в неделю. Каждый заказ от частного клиента оформляется менеджером по работе с клиентами в среднем в течение 0.5 часа, заказ от корпоративного клиента – 1 час. Во время оформления проверяется возможность выполнения заказа на следующий день или с задержкой в связи с отсутствием комплектующих деталей. При этом для частных лиц выполнение 1 заказа из 10 отвергается и 1 заказа из 10 задерживается на время закупки комплектующих деталей. Для корпоративных заказчиков один из пяти заказов отвергается, один из пяти заказов откладывается. Принятые заказы включаются в план график сборки компьютеров. В случае отсутствия комплектующих деталей формируется заявка в отдел закупок на приобретение отсутствующих деталей. В отделе закупок заявки сводятся в заказы на закупку 3 раза в неделю и в течение каждого следующего дня выполняются закупки у поставщиков. Каждый компьютер собирается в среднем за два часа. Выполненный заказ выдается менеджером по работе с клиентами в среднем в течение получаса для частных лиц, в течение 1-го часа – для корпоративных клиентов. Доставка товара осуществляется самовывозом.

Задания к кейсу 4:

- 1 Сформулировать миссию и цели фирмы на рынке, ключевые факторы успеха (возможности, конкурентные преимущества и ограничения).
- 2 Отобразить их в диаграмме MS Visio.
- 3 Сформулировать цель управления бизнес-процессами.

Критерии оценки:

«отлично» (3 балла), повышенный уровень

Студент полностью и правильно выполнил задание. Показал отличные знания, умения и владения навыками применения их при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. Работа оформлена аккуратно и в соответствии с предъявляемыми требованиями.

«хорошо» (2 балла), пороговый уровень

Студент выполнил задание с небольшими неточностями. Показал хорошие знания, умения и владения навыками применения их при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. Есть недостатки в оформлении работы «удовлетворительно» (1 балла), пороговый уровень

Студент выполнил задание с существенными неточностями. Показал удовлетворительные знания, умения и владения навыками применения их при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. Качество оформления работы имеет недостаточный уровень

«неудовлетворительно», уровень не сформирован

При выполнении обучающийся продемонстрировал недостаточный уровень знаний, умений и владения ими при решении задач в рамках усвоенного учебного материала.

Контрольные тесты

Название вопроса: 1 (ПК-1)

Формулировка вопроса: Какие из перечисленных показателей относятся к количественным показателям анализа бизнес-процессов:

Варианты ответов: а) Объем производства в денежном выражении; б) Величина дебиторской задолженности потребителя; в) Затраты на брак; г) Общая продолжительность процесса, д) Длительность простоев, е) Число задействованных участников бизнес-процесса

Ключ: а) Объем производства в денежном выражении; г) Общая продолжительность процесса, д) Длительность простоев, е) Число задействованных участников бизнес-процесса

Название вопроса: 2 (ПК-1)

Формулировка вопроса: Анализ входов-выходов относится к \_\_\_\_\_ показателям анализа бизнес-процессов.

Ключ: качественным

Название вопроса: 3 (ПК-1)

Формулировка вопроса: Верно ли утверждение, что время цикла - это реально затрачиваемое время на выполненные цикла процесса.

Ключ: верно

Название вопроса: 4 (ПК-1)

Формулировка вопроса: Распределите методы анализа бизнес-процессов на качественные и количественные:

Метод анализа бизнес-процесса

Вид анализа бизнес-процесса

1. Субъективное оценивание

А. Качественный

2. Анализ графических схем

А. Качественный

3. Сравнение с требованиями

А. Качественный

4. Имитационное моделирование,

Б. Количественный

5. ABC-метод

Б. Количественный

Название вопроса: 1 (ПК-2)

Формулировка вопроса: Сущность регламентов бизнес-процессов:

Варианты ответов: а) Описывает процессы взаимодействия исполнителей; б) Описывает порядок действий отдельных исполнителей при реализации БП; в) Описывает общепризнанные способы выполнения соответствующих процессов; г) описывает последовательных действий, направленных на достижение определенных результатов

Ключ: б) Описывает порядок действий отдельных исполнителей при реализации БП

Название вопроса: 2 (ПК-2)

Формулировка вопроса: Ресурс на основании, которого инициализируется бизнес-процесс - это \_\_\_\_\_ бизнес-процесса.

Ключ: вход-выход.

Название вопроса: 3 (ПК-2)

Формулировка вопроса: Распределите бизнес-процессы между типами:

Наименование бизнес-процесса

Тип бизнес-процесса

1. Процессы, добавляющие ценность продукту/услуге

А. Основной

2. Результат по процессу получает внешний потребитель

А. Основной

3. Процессы, не касаются напрямую основного продукта/услуги

Б. Вспомогательный

4. Процессы, которые координируют все процессы

Г. Управления

Название вопроса: 4 (ПК-2)

Формулировка вопроса: Верно ли утверждение: конкретность в системе SMART означает, что должен быть определен конкретный исполнитель проекта?

Ключ: неверно

Каждый вопрос оценивается в один балл

### 5.3. Темы письменных работ (эссе, рефераты, курсовые работы и др.)

Темы рефератов:

1. Процессный подход. Классы процессов.
2. Процессный подход. Методы определения класса процесса.
3. Процессный подход. Стандарты в сфере услуг.
4. Заинтересованные стороны предприятия и способы их идентификации.
5. Потребитель – основная заинтересованная сторона. Методы определения требований потребителей.
6. Поставщики. Инструменты определения требований поставщиков. Методы оценки поставщиков.
7. Государство, общество, персонал предприятия сферы услуг. Методы идентификации их требований.
8. Способы определения характеристик услуги как основного выхода процесса.
9. Характеристики процесса и методы их идентификации.
10. Методы выделения выходов и связей процесса.
11. Методы выделения входов процесса.

Критерии оценки:

Требования к написанию реферата

1. Общий объем реферата должен быть не менее 15, но не более 30 страниц машинописного текста шрифта Times New Roman, размер 14, интервал 1,5, выравнивание по ширине текста при соблюдении полей в размере 3 см слева, 1,5 справа и по 2 см - сверху и снизу.
2. Первая страница - титульный лист (не нумеруется), вторая - содержание, которое в развернутом виде отражает изучаемые вопросы, далее - введение, обосновывающее актуальность выполнения реферата конкретно по выбранной теме, с указанием предмета, объекта исследования. Основная часть реферата должна быть четко структурирована. В заключении студентом обобщаются выводы по теме, при необходимости делаются предложения, обосновывается личное мнение студента на поставленную проблему, возникшую ситуацию и т.п.
3. Список литературы должен быть оформлен в соответствии с ГОСТом, содержать не менее 5-7 источников научных и периодических изданий.

«отлично», повышенный уровень

Выполнены все требования к написанию и защите реферата: обозначена проблема и обоснована её актуальность, сделан

краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём, соблюдены требования к внешнему оформлению, даны правильные ответы на дополнительные вопросы.

«хорошо», пороговый уровень

Основные требования к реферату и его защите выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата; имеются упущения в оформлении; на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы.

«удовлетворительно», пороговый уровень

Имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата или при ответе на дополнительные вопросы; во время защиты отсутствует вывод.

«неудовлетворительно», уровень не сформирован

Тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы.

Тема для курсовых работ

1. Разработка проекта реинжиниринга бизнес-процессов предприятия (на примере конкретной сферы деятельности)
2. Разработка проекта по оптимизации основных бизнес-процессов предприятия (на примере конкретной сферы деятельности)
3. Разработка проекта по оптимизации обеспечивающих бизнес-процессов предприятия (на примере конкретной сферы деятельности)
4. Разработка проекта по оптимизации вспомогательных бизнес-процессов предприятия (на примере конкретной сферы деятельности)
5. Разработка проекта по оптимизации управленческих процессов предприятия
6. Разработка проекта автоматизации бизнес-процессов предприятия (на примере конкретной сферы деятельности)
7. Разработка проекта по совершенствованию бизнес-процессов управления персоналом предприятия
8. Разработка проекта в области внедрения современных информационных технологий в процессы управления на предприятии
9. Разработка проекта по повышению эффективности сбытовой деятельности предприятия на основе процессного подхода
10. Разработка проекта по совершенствованию маркетинговой деятельности предприятия на основе процессного подхода
11. Разработка проекта оптимизации организационной структуры предприятия на основе процессного подхода
12. Разработка проекта внедрения процессного подхода к управлению качеством продукции на предприятии
13. Разработка проекта по повышению эффективности бизнес-процессов предприятия на основе цифровых технологий
14. Внедрение комплекса организационных изменений на предприятии на основе процессного подхода
15. Моделирование бизнес-процессов предприятия (на примере конкретной сферы деятельности)
16. Разработка проекта внедрения системы контроллинга бизнес-процессов в деятельность предприятия
17. Разработка проекта повышения эффективности и результативности бизнес-процессов предприятия
18. Разработка проекта повышения эффективности бизнес-процессов предприятия за счет автоматизации
19. Разработка проекта внедрения CRM – системы для реинжиниринга и автоматизации бизнес-процессов предприятия
20. Разработка проекта снижения себестоимости продукции предприятия за счет автоматизации бизнес-процессов.
21. Оптимизация бизнес-процессов в компании на примере процесса (например, закупок, поставок, доставки и т.д.).
22. Описание бизнес-процессов при внедрении системы менеджмента качества в соответствии с требованиями МС ИСО 9001:2000
23. Реинжиниринг бизнес-процессов как основа получения конкурентных преимуществ предприятия
24. Управление бизнес-процессами компании на основе внедрения системы менеджмента качества
25. Моделирование бизнес-процессов на предприятии сферы услуг.

Критерий оценки курсовой работы

Полнота раскрытия темы - мах – 20 баллов

Структура изложения работы отражает обоснованность и логичность изложения материала - мах – 10 баллов

Грамотное использование актуальной учебной и научной литературы, умение работать со статистической информацией - мах

– 10 баллов

Обоснованность и точность выводов - мах – 20 баллов

Качество оформления (общий уровень грамотности, стиль изложения, качество иллюстраций, соответствие требованиям

стандартов) - мах – 15 баллов

Оригинальность текста - мах – 10 баллов

Качество защиты курсовой работы (определяется по итогам защиты) - мах – 15 баллов)

Сумма баллов - 100 баллов  
 Шкала перевода баллов в 5-балльную оценку  
 отлично 91 – 100 баллов  
 хорошо 75 – 90 баллов  
 удовлетворительно 60-74 баллов  
 неудовлетворительно 0 – 60 баллов

#### 5.4. Оценочные средства для промежуточной аттестации

Вопросы для подготовки к экзамену:

1. Сущность и понятие бизнес-процесса организации. Сущность и понятие отраслевых бизнес-процессов. Основные отличия.
2. Сущность и понятие региональных (муниципальных, федеральных) бизнес-процессов. Основные отличия.
3. Характеристика основных элементов бизнес-процесса.
4. Основные этапы проектирования бизнес-процесса
5. Процессный и функциональный подход к проектированию бизнес-процессов
6. Последовательность моделирования бизнес-процессов
7. Управляющие бизнес-процессы
8. Поддерживающие бизнес-процессы
9. Основные отличия поддерживающих бизнес-процессов предприятия, отрасли, экономики
10. Функциональные бизнес-процессы предприятия
11. Особенности бизнес-процессов регионального (муниципального) уровня
12. Особенности бизнес-процессов, протекающих в экономике
13. Этап описания бизнес-процесса: составные части и последовательность действий
14. Документирование бизнес-процесса: роль в проектировании бизнес-процессов
15. Пути оптимизации бизнес-процессов
16. Систем показателей оценки бизнес-процессов предприятия
17. Система показателей оценки бизнес-процессов отрасли
18. Система показателей оценки бизнес-процессов экономики
19. Планирование и программирование бизнес-процессов на различных уровнях (предприятие, отрасль, экономика)
20. Технико-экономическое обоснование проектирования бизнес-процесса
21. Экономические процессы организации.
22. Понятие и роль стратегического управления в формировании процессного подхода к управлению.
23. Социальные бизнес-процессы организации.
24. Человеческий фактор в формировании бизнес-процессов организации.
25. Понятие и виды рисков в формировании процессов организации.
26. Процессный подход и сеть процессов организации.
27. Требования, определяющие бизнес-процесс организации.
28. Основные процессы предприятий, описание, характеристика.
29. Вспомогательные процессы предприятия, описание, характеристика.
30. Понятие и сущность организации производства.
31. Законы и закономерности производственных систем.
32. Основные принципы организации производства, их классификация, характеристика.
33. Характеристика современных производственных структур, предприятий.
34. Характеристика производственного процесса.
35. Производственная структура, понятие, краткая характеристика.
36. Процесс обеспечения качества услуг.
37. Основные элементы системы качества, понятие, краткая характеристика.
38. Основные принципы менеджмента качества.
39. Бизнес-процесс - сбыт продукции (услуг), характеристика, основные положения.
40. Принципы процесса маркетинга на предприятии.
41. Маркетинговые процессы организации, характеристика, основные положения.
42. Процесс распределения и продвижения товара.
43. Управление бизнес-процессами.
44. Процесс управления предприятием.
45. Концепция бизнес-моделирования.
46. Содержание критериев качества бизнес-моделирования.
47. Разработка бизнес-моделей и механизмы творчества.
48. Существующие методики описания бизнес-процессов.
49. Значимость бизнес-моделирования для современных предприятий.
50. Менеджер-конструктор, кто он, его место в организации?

Критерий оценки на экзамене

91-100 б. - «отлично», повышенный уровень

Теоретическое содержание дисциплины освоено полностью, без пробелов, необходимые практически навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные рабочей программой дисциплины учебные задания выполнены,

качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному

76-90 б. - «хорошо», пороговый уровень  
Теоретическое содержание дисциплины освоено полностью, без пробелов, некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, все предусмотренные рабочей программой дисциплины учебные задания выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками.

УП: 43.03.02\_2023\_833.plx стр. 22

61-75 б. - «удовлетворительно», пороговый уровень

Теоретическое содержание дисциплины освоено частично, но пробелы не носят существенного характера, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных рабочей программой дисциплины учебных заданий выполнено, некоторые из выполненных заданий, возможно, содержат ошибки.

Менее 61 б. - «неудовлетворительно», уровень не сформирован

Теоретическое содержание дисциплины не освоено. Необходимые практические навыки работы не сформированы, все предусмотренные рабочей программой дисциплины учебные задания выполнены с грубыми ошибками.

Дополнительная самостоятельная работа над материалом дисциплины не приведет к какому-либо значимому повышению качества выполнения учебных заданий.

## 6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

### 6.1. Рекомендуемая литература

#### 6.1.1. Основная литература

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Эл. адрес
Л1.1	Блинов А.О., Рудакова О.С., Захаров [и др.] В.Я.	Реинжиниринг бизнес-процессов: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления	Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017	<a href="http://www.iprbookshop.ru/81841.html">http://www.iprbookshop.ru/81841.html</a>

#### 6.1.2. Дополнительная литература

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Эл. адрес
Л2.1	Фролко С.В., Молокова Е.И., Бженникова Д.Г., Молокова Е.И.	Развитие бизнес-процессов в условиях модернизации региональной экономики: монография	Саратов: Вузовское образование, 2019	<a href="http://www.iprbookshop.ru/79787.html">http://www.iprbookshop.ru/79787.html</a>
Л2.2	Кугаевских А.В.	Проектирование информационных систем. Системная и бизнес-аналитика: учебное пособие	Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2018	<a href="http://www.iprbookshop.ru/91689.html">http://www.iprbookshop.ru/91689.html</a>
Л2.3	Сабетова Т.В., Брянцева Л.В., Волкова А.Г.	Инновационный менеджмент: учебное пособие	Воронеж: Воронежский Государственный Аграрный Университет им. Императора Петра Первого, 2017	<a href="http://www.iprbookshop.ru/72671.html">http://www.iprbookshop.ru/72671.html</a>
Л2.4	Сафьянова М. Г., Шапиро Л. Д.	Основы организации и проектирования бизнеса: учебное пособие	Томск: Издательство Томского государственного университета, 2021	<a href="https://www.iprbookshop.ru/116870.html">https://www.iprbookshop.ru/116870.html</a>

#### 6.3.1 Перечень программного обеспечения

6.3.1.1	MS WINDOWS
6.3.1.2	Kaspersky Endpoint Security для бизнеса СТАНДАРТНЫЙ
6.3.1.3	MS Office
6.3.1.4	NVDA
6.3.1.5	Яндекс.Браузер
6.3.1.6	LibreOffice
6.3.1.7	РЕД ОС

#### 6.3.2 Перечень информационных справочных систем

6.3.2.1	КонсультантПлюс
6.3.2.2	Электронно-библиотечная система IPRbooks
6.3.2.3	База данных «Электронная библиотека Горно-Алтайского государственного университета»
6.3.2.4	Гарант

**7. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ**

	метод проектов	
	лекция-визуализация	
	кейс-метод	
	презентация	
	реферат	

**8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

Номер аудитории	Назначение	Основное оснащение
221 А1	Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации. Помещение для самостоятельной работы	Рабочее место преподавателя. Посадочные места обучающихся (по количеству обучающихся). Интерактивная доска с проектором, компьютер, телевизор, подключение к интернету, ученическая доска, презентационная трибуна, стенды демонстрационные, стулья, усилительные колонки
319 А2	Компьютерный класс. Лаборатория региональной экономики. Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации. Помещение для самостоятельной работы	Рабочее место преподавателя. Посадочные места обучающихся (по количеству обучающихся). Компьютеры, интерактивная доска с проектором, подключение к сети интернет

**9. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

Методические указания по подготовке курсовой работы

Курсовая работа - самостоятельная учебно-методическая и научная работа студентов, выполняемая под руководством преподавателей кафедры по специальным предметам учебного плана.

Основной целью выполнения курсовой работы является развитие у студентов творческих способностей, навыков самостоятельной работы, связанной с поиском, систематизацией и обобщением научной и учебной литературы, нормативно-правовых документов по рассматриваемой теме (проблеме), овладение методами современных научных исследований, формирование умений анализировать и критически оценивать исследуемый научный и практический материал, умений формулировать выводы.

Требования к курсовой работе:

- четкость формулирования проблемы и исследуемых вопросов;
- полнота обоснования актуальности рассматриваемой проблемы, изложения степени изученности проблемы и ее современного состояния;
- самостоятельность в творческой переработке теоретического и практического материала на основе правильного применения понятийного и методологического аппарата;
- аргументированность и обоснованность выводов по результатам исследования;
- целостное, логически последовательное, четкое и ясное изложение материала;
- оформление в соответствии с требованиями.

Процесс выполнения, оформления и защиты курсовой работы состоит из следующих этапов:

1. Выбор, обоснование и утверждение темы.
2. Определение научно-методологических основ курсовой работы (предмета и объекта исследования, цели и задач курсовой работы, понятийного аппарата, методов исследования).
2. Составление библиографии по теме курсовой работы.
3. Разработка плана (структуры) курсовой работы.
4. Сбор, анализ, обобщение теоретического материала по теме курсовой работы.
5. Изучение, систематизация теоретического материала, проведение практических исследований, обработка и анализ полученных данных.
6. Формулирование основных теоретических положений, практических выводов и рекомендаций.
7. Написание текста и оформление курсовой работы.
8. Сдача первого варианта текста курсовой работы научному руководителю.
9. Доработка курсовой работы по замечаниям научного руководителя и написание последнего (окончательного) варианта текста курсовой работы.
10. Сдача окончательно доработанного и оформленного текста курсовой работы с отзывом и оценкой от научного руководителя, на кафедру.
11. Подготовка к защите и защита курсовой работы.

#### Методические указания по самостоятельной работе студента

Самостоятельная работа призвана способствовать развитию у студентов творческих навыков, инициативы, умению организовать свое время.

При выполнении плана самостоятельной работы студенту необходимо изучить теоретический материал, представленный в рекомендуемой литературе, творчески его переработать и представить его для отчета в форме, рекомендованной планом самостоятельной работы.

Самостоятельная работа студента должна быть полной, раскрывающей уровень освоения студентом той или иной темы и грамотно оформленной, показывающей творческий и инициативный подход студента к выполнению задания.

Выполненные задания проверяются преподавателем и оцениваются в баллах.

В рамках плана самостоятельной работы по данной дисциплине предусмотрены следующие виды самостоятельной работы:

- подготовка к практическим занятиям. Такая подготовка предусматривает самостоятельное изучение основной и дополнительной литературы, лекционного материала и подготовку ответов на вопросы и выполнение заданий по теме практического занятия;
- подготовка к экзамену предусматривает самостоятельную подготовку студента по экзаменационным вопросам, которые представлены в рабочей программе дисциплины;
- подготовка докладов;
- подготовка к контрольным (проверочным) работам, которые проводятся в разных формах;
- выполнение различных практических работ (практических заданий, ситуационных задач, практических задач).