

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Факультет – экономический



УТВЕРЖДАЮ  
Проректор по учебной работе,  
качеству образования – первый  
проректор  
Хагуров Т.А.  
«25» 05 2022 г.

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

### Б1.В.10 Анализ и аудит бизнес-процессов

Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

Направленность (профиль) Управление проектами и бизнес-процессами

Форма обучения *заочная*

Квалификация *магистр*

Краснодар 2022

Рабочая программа дисциплины АУДИТ И АНАЛИЗ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ составлена в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования (ФГОС ВО) по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент

Программу составила:

Ж.Д. Дармилова, профессор, докт. экон. наук, профессор

\_\_\_\_\_

Рабочая программа дисциплины «Аудит и анализ бизнес-процессов» утверждена на заседании кафедры Мировой экономики и менеджмента протокол № 7 от «12» мая 2022 г.

Заведующий кафедрой

Мировой экономики и менеджмента Шевченко И.В.

\_\_\_\_\_

Утверждена на заседании учебно-методической комиссии  
Экономического факультета  
протокол № 10 от «12» мая 2022 г.

Председатель УМК Экономического факультета

Дробышевская Л.Н.

\_\_\_\_\_

Рецензенты:

Петрусенко М.С.

Председатель Наблюдательного Совета МОАО «Седин»,  
кандидат экономических наук, доцент

Алеников А.С.

Доцент кафедры экономики и управления  
инновационными системами, кандидат экономических  
наук, доцент

## 1 Цели и задачи изучения дисциплины (модуля)

**1.1 Цель освоения дисциплины** заключается в формировании у обучающихся системного представления о бизнес-процессах, знаний, умений и навыков по аудиту, управлению, моделированию, непрерывному исследованию бизнес-процессов с целью их совершенствования и оптимизации.

### 1.2 Задачи дисциплины

ознакомить обучающихся с основными правилами проведения аудита бизнес-процессов, выделения бизнес-процессов, нотациями их описания; методологиями анализа бизнес-процессов;

привить навыки проектирования бизнес-процессов в соответствии с бизнес-моделью и бизнес-стратегией;

изучить связь бизнес-процессов с технологиями организации труда и организацией экономической деятельности.

### 1.3 Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплина «Анализ и аудит бизнес-процессов» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений Блока 1 "Дисциплины (модули)" учебного плана. В соответствии с рабочим учебным планом дисциплина изучается на 1 курсе по очной и заочной формам обучения. Вид промежуточной аттестации: зачет.

Знания, полученные в процессе освоения дисциплины, послужат базой для изучения дисциплин «Реинжиниринг бизнес-процессов», «Информационное обеспечение управления процессами», «Программное обеспечение процессного менеджмента».

### 1.4 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Изучение данной учебной дисциплины направлено на формирование у обучающихся следующих компетенций:

Код и наименование индикатора* достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине
<b>ПК-3</b> Способен проектировать и внедрять системы процессного управления организации	
ИПК-3.1 Анализирует системы процессного управления организации для целей ее проектирования, усовершенствования и внедрения	<b>Знает</b> Методы исследования системы процессного управления в организации
	<b>Умеет</b> Применять методический инструментарий анализа системы процессного управления, требований к системе процессного управления организации, составлять перспективные планы развития. Выбирает модели оценки системы процессного управления организации. Собирает информацию о результатах работы действующей системы процессного управления организации и оценивает текущие показатели системы.
ИПК-3.2 Разрабатывает системы процессного управления организации	<b>Знает</b> правила разработки методических документов, методы структурной декомпозиции процессов, принципы и методы трансляции целей организации в показатели процессов;
	<b>Знает</b> теорию процессного управления, методы принятия управленческих решений.
	<b>Умеет</b> анализировать, проектировать, внедрять и контролировать процессы, системы управления; <b>Умеет</b> анализировать, систематизировать и обобщать информацию.
	Разрабатывает план развития системы процессного управления организации.

Код и наименование индикатора* достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине
<b>ПК-3</b> Способен проектировать и внедрять системы процессного управления организации	
ИПК-3.4 Анализирует системы процессного управления организации на соответствие требованиям и целевым показателям организации	<b>Знает</b> Методы анализа процессов и системы процессного управления.
	<b>Умеет</b> Анализировать, систематизировать, получать и обобщать информацию о системе процессного управления, оценивать её эффективность.
	Определяет цели, критерии, планирует и организывает аудит системы процессного управления организации.
ИПК-3.5 Разрабатывает предложения по устранению и (или) предупреждению выявленных причин отклонений в системе процессного управления	<b>Знает</b> Методы исследования систем процессного управления.
	<b>Умеет</b> Анализировать, систематизировать и обобщать информацию о системе процессного управления, разрабатывать корректирующие и (или) предупреждающие действия, производить оценку их эффективности.
	Анализирует информацию о работе системы процессного управления, разрабатывает предложения по устранению и (или) предупреждению причин отклонений в ходе работы системы процессного управления.
<b>ПК-4</b> Способен проектировать и трансформировать процессную архитектуру организации	
ИПК-4.1 Анализирует процессную архитектуру организации	<b>Знает</b> Принципы, методы и средства стратегического планирования, анализа и моделирования процессной архитектуры организации.
	<b>Умеет</b> Анализировать, систематизировать и обобщать информацию о процессной архитектуре организации.
	Определяет требования к процессной архитектуре организации исходя из структуры бизнеса, целей и стратегии организации, собирает, анализирует информацию о процессной архитектуре организации.  Оформляет и презентует результаты анализа процессной архитектуры организации.

Результаты обучения по дисциплине достигаются в рамках осуществления всех видов контактной и самостоятельной работы обучающихся в соответствии с утвержденным учебным планом.

Индикаторы достижения компетенций считаются сформированными при достижении соответствующих им результатов обучения.

## 2. Структура и содержание дисциплины

### 2.1 Распределение трудоёмкости дисциплины по видам работ

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы (144 часов), их распределение по видам работ представлено в таблице

Виды работ	Всего часов	Форма обучения	
		очная	заочная
		3 семестр	2 курс

		(часы)	
<b>Контактная работа, в том числе:</b>		<b>30,3</b>	<b>16,3</b>
<b>Аудиторные занятия (всего):</b>		<b>30</b>	<b>16</b>
занятия лекционного типа		6	4
лабораторные занятия			
практические занятия		24	12
семинарские занятия			
<b>Иная контактная работа:</b>		<b>0,3</b>	<b>0,3</b>
Контроль самостоятельной работы (КСР)			
Промежуточная аттестация (ИКР)		0,3	0,3
<b>Самостоятельная работа, в том числе:</b>		<b>87</b>	<b>119</b>
Расчётно-графическая работа (РГР) (подготовка)		26	26
Реферат/эссе (подготовка)		6	6
Самостоятельное изучение разделов, самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий, подготовка к практическим занятиям и т.д.)		40	52
Подготовка к текущему контролю		35	35
<b>Контроль:</b>		<b>26,7</b>	<b>8,7</b>
Подготовка к экзамену		26,7	8,7
<b>Общая трудоемкость</b>	<b>час.</b>	<b>144</b>	<b>144</b>
	<b>в том числе контактная работа</b>	<b>24,2</b>	<b>12,2</b>
	<b>зач. ед</b>	<b>4</b>	<b>4</b>

## 2.2 Содержание дисциплины

Распределение видов учебной работы и их трудоемкости по разделам дисциплины.

Разделы (темы) дисциплины, изучаемые в 1 семестре (*очная форма обучения*)

№	Наименование разделов (тем)	Количество часов			
		Всего	Аудиторная работа		Внеаудиторная работа
			Л	ПЗ	
1.	Анализ бизнес-процессов.	<b>42</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>32</b>
	Бизнес-процесс, его свойства и характеристики.	10		2	8
	Состав процессов. Процессы верхнего уровня.	10		2	8
	Основы описания бизнес-процессов.	10		2	8
	Нотации моделирования бизнес-процессов.	10		2	8
2.	Введение в аудит бизнес-процессов.	<b>65</b>	<b>4</b>	<b>14</b>	<b>47</b>
	Аудит бизнес-процессов: сущность. Отличия от других видов внутреннего аудита.	51	2	2	47
	Нормативная документация по аудиту бизнес-процессов.	10		2	8
	Принципы аудита бизнес-процессов.	10		2	8
	Аудиторские документы.	10		2	8
	Участники аудита бизнес-процессов.	10		2	8
	Порядок проведения аудита бизнес-процессов.	12	2	2	8
	Результативность аудита бизнес-процессов.	9		2	7
	<b>ИТОГО по разделам дисциплины</b>	<b>117</b>	<b>6</b>	<b>24</b>	<b>87</b>
	Контроль самостоятельной работы (КСР)	26,7			
	Промежуточная аттестация (ИКР)	0,3			
	Подготовка к текущему контролю				
	Общая трудоемкость по дисциплине	144			

Примечание: Л – лекции, ПЗ – практические занятия / семинары, ЛР – лабораторные занятия, СРС – самостоятельная работа студента

Разделы (темы) дисциплины, изучаемые в 1 семестре (*заочная форма обучения*)

№	Наименование разделов (тем)	Количество часов				
		Всего	Аудиторная работа		Внеаудиторная работа	
			Л	ПЗ	ЛР	СРС
3.	Анализ бизнес-процессов.	<b>56</b>	<b>2</b>	<b>4</b>		<b>50</b>
	Бизнес-процесс, его свойства и характеристики.	14		2		12
	Состав процессов. Процессы верхнего уровня.	12				12
	Основы описания бизнес-процессов.	14		2		12
	Нотации моделирования бизнес-процессов.	14				14
4.	Введение в аудит бизнес-процессов.	<b>79</b>	<b>2</b>	<b>8</b>		<b>69</b>
	Аудит бизнес-процессов: сущность. Отличия от других видов внутреннего аудита.	13	2	2		9
	Нормативная документация по аудиту бизнес-процессов.	12		2		10
	Принципы аудита бизнес-процессов.	12		2		10
	Аудиторские документы.	12		2		10
	Участники аудита бизнес-процессов.	10				10
	Порядок проведения аудита бизнес-процессов.	12				10
	Результативность аудита бизнес-процессов.	10				10
	<b>ИТОГО по разделам дисциплины</b>	<b>117</b>	<b>4</b>	<b>12</b>		<b>119</b>
	Контроль самостоятельной работы (КСР)	26,7				
	Промежуточная аттестация (ИКР)	0,3				
	Подготовка к текущему контролю					
	Общая трудоемкость по дисциплине	144				

Примечание: Л – лекции, ПЗ – практические занятия / семинары, ЛР – лабораторные занятия, СРС – самостоятельная работа студента

## 2.3 Содержание разделов (тем) дисциплины

### 2.3.1 Занятия лекционного типа

№	Наименование раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	Форма текущего контроля
1.	Анализ бизнес-процессов.	Бизнес-процесс, его свойства и характеристики. Состав процессов. Процессы верхнего уровня. Основы описания бизнес-процессов. Нотации моделирования бизнес-процессов.	блиц-опрос
2.	Введение в аудит бизнес-процессов.	Аудит бизнес-процессов: сущность. Отличия от других видов внутреннего аудита. Нормативная документация по аудиту бизнес-процессов. Принципы аудита бизнес-процессов. Принципы аудита бизнес-процессов. Аудиторские документы. Участники аудита бизнес-процессов. Порядок проведения аудита бизнес-процессов. Результативность аудита бизнес-процессов.	блиц-опрос

### 2.3.2 Занятия семинарского типа (практические / семинарские занятия/ лабораторные работы)

№	Наименование раздела (темы)	Тематика занятий/работ	Форма текущего контроля
1.	Анализ бизнес-процессов.	Бизнес-процесс, его свойства и характеристики. Состав процессов. Процессы верхнего уровня. Основы описания бизнес-процессов. Нотации моделирования бизнес-процессов.	Р, Э, РГР кейсы
2.	Введение в аудит бизнес-процессов.	Аудит бизнес-процессов: сущность. Отличия от других видов внутреннего аудита. Нормативная документация по аудиту бизнес-процессов. Принципы аудита бизнес-процессов. Принципы аудита бизнес-процессов.	Р, Э, РГР кейсы

	Аудиторские документы. Участники аудита бизнес-процессов. Порядок проведения аудита бизнес-процессов. Результативность аудита бизнес-процессов.	
--	--	--

При изучении дисциплины могут применяться электронное обучение, дистанционные образовательные технологии в соответствии с ФГОС ВО.

### 2.3.3 Примерная тематика курсовых работ (проектов)

Не предусмотрено

## 2.4 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

№	Вид СРС	Перечень учебно-методического обеспечения дисциплины по выполнению самостоятельной работы
1	Занятия лекционного и семинарского типа	Методические указания для подготовки к занятиям лекционного и семинарского типа. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 1 от 30 августа 2018 года.. Режим доступа: <a href="https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya">https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya</a>
2	Подготовка эссе, рефератов, курсовых работ.	Методические указания для подготовки эссе, рефератов, курсовых работ. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 1 от 30 августа 2018 года.. Режим доступа: <a href="https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya">https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya</a>
3	Выполнение самостоятельной работы обучающихся	Методические указания по выполнению самостоятельной работы обучающихся. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 1 от 30 августа 2018 года.. Режим доступа: <a href="https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya">https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya</a>
4	Выполнение расчетно-графических заданий	Методические указания по выполнению расчетно-графических заданий. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 1 от 30 августа 2018 года.. Режим доступа: <a href="https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya">https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya</a>
10	Интерактивные методы обучения	Методические указания по интерактивным методам обучения. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 1 от 30 августа 2018 года. Режим доступа: <a href="https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya">https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya</a>

Учебно-методические материалы для самостоятельной работы обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ) предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для лиц с нарушениями зрения:

- в печатной форме увеличенным шрифтом,
- в форме электронного документа,
- в форме аудиофайла,
- в печатной форме на языке Брайля.

Для лиц с нарушениями слуха:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа,
- в форме аудиофайла.

Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся.

## 3. Образовательные технологии, применяемые при освоении дисциплины (модуля)

В ходе изучения дисциплины предусмотрено использование следующих образовательных технологий: лекции, практические занятия, самостоятельная работа студентов.

Компетентностный подход в рамках преподавания дисциплины реализуется в использовании интерактивных технологий и активных методов (проектных методик, мозгового штурма, разбора конкретных ситуаций) в сочетании с внеаудиторной работой.

Информационные технологии, применяемые при изучении дисциплины: использование информационных ресурсов, доступных в информационно-телекоммуникационной сети Интернет.

Адаптивные образовательные технологии, применяемые при изучении дисциплины – для лиц с ограниченными возможностями здоровья предусмотрена организация консультаций с использованием электронной почты.

### 3. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

Оценочные средства предназначены для контроля и оценки образовательных достижений обучающихся, освоивших программу учебной дисциплины «Анализ и аудит бизнес-процессов».

Оценочные средства включают контрольные материалы для проведения **текущего контроля** в форме доклада-презентации по проблемным вопросам, разноуровневых заданий, ситуационных задач и **промежуточной аттестации** в форме вопросов и заданий к экзамену.

#### Структура оценочных средств для текущей и промежуточной аттестации

Код и наименование индикатора (в соответствии с п. 1.4)	Результаты обучения (в соответствии с п. 1.4)	Наименование оценочного средства	
		Текущий контроль	Промежуточная аттестация
ИПК-3.1 Анализирует системы процессного управления организации для целей ее проектирования, усовершенствования и внедрения	<b>Знает</b> Методы исследования системы процессного управления в организации	Реферат, эссе, решение задач, кейсов	Вопросы к экзамену 12-14 38-50
	<b>Умеет</b> Применять методический инструментальный анализа системы процессного управления, требований к системе процессного управления организации, составлять перспективные планы развития.	Реферат, эссе, решение задач, кейсов	Вопросы к экзамену 12-14 38-50
	Выбирает модели оценки системы процессного управления организации.  Собирает информацию о результатах работы действующей системы процессного управления организации и оценивает текущие показатели системы.	Реферат, эссе, решение задач, кейсов	Вопросы к экзамену 12-14 38-50
ИПК-3.2 Разрабатывает системы процессного	<b>Знает</b> правила разработки методических документов, методы структурной декомпозиции процессов, принципы и методы	Реферат, эссе, решение задач, кейсов	Вопросы к экзамену 20-22



Код и наименование индикатора (в соответствии с п. 1.4)	Результаты обучения (в соответствии с п. 1.4)	Наименование оценочного средства	
		Текущий контроль	Промежуточная аттестация
управления организации	трансляции целей организации в показатели процессов; <b>Знает</b> теорию процессного управления, методы принятия управленческих решений.		47-50
	<b>Умеет</b> анализировать, проектировать, внедрять и контролировать процессы, системы управления; <b>Умеет</b> анализировать, систематизировать и обобщать информацию.	Реферат, эссе, решение задач, кейсов	Вопросы к экзамену 38-45
	Разрабатывает план развития системы процессного управления организации.	Реферат, эссе, решение задач, кейсов	Вопросы к экзамену 1-7
ИПК-3.4 Анализирует системы процессного управления организации на соответствие требованиям и целевым показателям организации	<b>Знает</b> Методы анализа процессов и системы процессного управления.		Вопросы к экзамену 12-14 38-50
	<b>Умеет</b> Анализировать, систематизировать, получать и обобщать информацию о системе процессного управления, оценивать её эффективность.		Вопросы к экзамену 12-14 38-50
	Определяет цели, критерии, планирует и организывает аудит системы процессного управления организации.		Вопросы к экзамену
ИПК-3.5 Разрабатывает предложения по устранению и (или) предупреждению выявленных причин отклонений в системе процессного управления	<b>Знает</b> Методы исследования систем процессного управления.		Вопросы к экзамену 12-14 38-50
	<b>Умеет</b> Анализировать, систематизировать и обобщать информацию о системе процессного управления, разрабатывать корректирующие и (или) предупреждающие действия, производить оценку их эффективности.		Вопросы к экзамену 12-14 38-50

Код и наименование индикатора (в соответствии с п. 1.4)	Результаты обучения (в соответствии с п. 1.4)	Наименование оценочного средства	
		Текущий контроль	Промежуточная аттестация
	Анализирует информацию о работе системы процессного управления, разрабатывает предложения по устранению и (или) предупреждению причин отклонений в ходе работы системы процессного управления.		Вопросы к экзамену 12-14 38-50
<b>ПК-4</b> Способен проектировать и трансформировать процессную архитектуру организации			
ИПК-4.1 Анализирует процессную архитектуру организации	<b>Знает</b> Принципы, методы и средства стратегического планирования, анализа и моделирования процессной архитектуры организации.	Реферат, эссе, решение задач, кейсов	Вопросы к экзамену 17-20
	<b>Умеет</b> Анализировать, систематизировать и обобщать информацию о процессной архитектуре организации.	Реферат, эссе, решение задач, кейсов	Вопросы к экзамену 17-20
	Определяет требования к процессной архитектуре организации исходя из структуры бизнеса, целей и стратегии организации, собирает, анализирует информацию о процессной архитектуре организации.  Оформляет и презентует результаты анализа процессной архитектуры организации.	Реферат, эссе, решение задач, кейсов	Вопросы к экзамену 9-16
ИПК-4.2 Разрабатывает процессную архитектуру организации	<b>Знает</b> Методы исследования процессной архитектуры организации.	Реферат, эссе, решение задач, кейсов	Вопросы к экзамену 1-9
	<b>Умеет</b> Интегрировать процессную архитектуру организации с системой управления организации.	Реферат, эссе, решение задач, кейсов	Вопросы к экзамену 17-23
	Систематизирует информацию о процессной архитектуре организации, выбирает методологию проектирования процессной архитектуры организации, адаптирует ее к структуре бизнеса, целям и стратегии организации, разрабатывает процессную архитектуру.	Реферат, эссе, решение задач, кейсов	Вопросы к экзамену 17-23

Код и наименование индикатора (в соответствии с п. 1.4)	Результаты обучения (в соответствии с п. 1.4)	Наименование оценочного средства	
		Текущий контроль	Промежуточная аттестация
ИПК-4.4 Разрабатывает методики и регламенты трансформации процессной архитектуры организации	<i><b>Знает</b></i> основы планирования и анализа процессного управления, процессной зрелости организации.	Реферат, эссе, решение задач, кейсов	Вопросы к экзамену 14-16
	<i><b>Умеет</b></i> оценивать уровень процессной зрелости организации, риски выбранных решений.	Реферат, эссе, решение задач, кейсов	Вопросы к экзамену 14-20
	Контролирует соблюдение методик и регламентов, регулирующих трансформацию процессной архитектуры организации.	Реферат, эссе, решение задач, кейсов	Вопросы к экзамену 16-29

**Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

***Примерный перечень вопросов и заданий***

Пример кейса:

**АНАЛИЗ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ**

*Актуальность.* В компании управление было ориентировано не на процессы, а на группы функций, выполняемых подразделениями. Иными словами, отсутствовало процессное управление, требующее наличия:

- документированных процессов;
- измерителей результатов работы процессов;
- ответственных за результаты функционирования процессов менеджеров;
- приоритетов горизонтальных связей над вертикальными связями внутри организационной структуры.

Из-за отсутствия формализованной информации/регламентов и устоявшихся стандартизированных процессов построенные модели опираются на экспертное мнение сотрудников проектной группы компании и нуждаются в более глубоком анализе с руководителями подразделений компании. Наиболее формализованными, устоявшимися являются основные процессы, остальные требуют перепроектирования. Нормы управляемости не соответствуют общепринятым стандартам, при этом нагрузка на топ-менеджеров распределена неравномерно. Наименования целого ряда структурных подразделений не позволяют идентифицировать выполняемые ими операции. Для внедрения процессного управления бизнесом компании нужно расширить границы описания, в том числе: компании с учетом филиалов; другие подразделения без бизнес-единиц; другие подразделения с бизнес-единицами; компания в целом.

*Организация анализа бизнес-процессов.* Улучшение процессов в данном случае выстраивалось на основе модели Компании, отражающей специфику ее деятельности. Модель Компании используется при:

- регламентации деятельности сотрудников и подразделений;
- проведении ABC (операционно-стоимостного) анализа;
- совершенствовании процессов;
- внедрения стратегического управления по технологии сбалансированной системы показателей.

Данный пример характеризует использование проектными группами референтной модели для металлургического предприятия.

Вначале проектная группа уточнила миссию Компании: ее стратегическое поведение направлено на обеспечение максимальной загрузки существующих производственных мощностей предприятий для выпуска продукции, имеющей сбыт на внешнем и внутреннем рынках с ориентацией на увеличение доли и объемов продукции с высокой добавленной стоимостью. Стратегическая роль Компании — управление филиалами и обеспечение основным сырьем и материалами предприятий для максимальной загрузки их мощностей. Компания осуществляет сбыт продукции на внешнем и внутреннем рынках, обеспечивает транспортировку сырья и продукции между предприятиями.

В соответствии со стратегией Компания должна обеспечивать:

- использование международных стандартов корпоративного управления и систем контроля качества;
- развитие своей деятельности за счет привлечения долгосрочных ресурсов российских и иностранных инвесторов;
- увеличение прямых продаж конечным потребителям;
- заключение долгосрочных контрактов с естественными монополиями;
- развитие производства продукции с высокой добавленной стоимостью.

Все эти по задачи должны поддерживать существующие и разрабатываемые процессы.

Чтобы использовать максимальные резервы, заложенные на макроуровне в цепочке поставляемых ценностей, проектная группа зафиксировала своих поставщиков (предприятия внешнего и внутреннего рынков, у которых закупаются основные сырье и материалы) и клиентов (производственные предприятия внешних и внутренних рынков, потребляющие продукцию предприятий компании; предприятия компании, для которых Компания выступает в качестве АУП).

В основу процессного подхода положено рассмотрение деятельности организации как потока работ (Lean production/ бережливое производство), переходящих от одного сотрудника к другому или от одного отдела (подразделения, предприятия) к другому, направленного на достижение определенного результата. Таким образом, деятельность организации можно рассмотреть как группу взаимосвязанных процессов, которые обеспечивают достижение ее целей.

Проектная группа выделила процессы управления, а также основные и вспомогательные процессы. К процессам управления они отнесли управление Компанией как единой системой (выработка целей, планирование, контроль достижения целей, анализ и разработка корректирующих воздействий, а также координация действий организационных единиц внутри Компании — подразделений, юридических лиц). К основным проектная группа отнесла процессы, добавляющие стоимость к конечным продуктам, предоставляемым клиентам. В перечень вспомогательных вошли процессы, отвечающие за обеспечение работоспособности Компании.

*Анализ потока создания стоимости.* Далее был проанализирован поток создания ценности металлоизделий (таблица 1). В ходе анализа выяснилось, что более 99% времени поток создания ценности стоит на месте. Это время ожидания. Предмет труда, участвующий в процессе, берут и снова кладут на место десятки раз. С точки зрения клиента ни одна из этих операций не имеет для него никакой ценности. Это время транспортировки. Предмет труда многократно проходит через склады (в том числе многочисленных посредников), не всегда обоснованно. Велико время лишней обработки. Значительная часть металла вообще не достигает потребителя. Это величина брака (отходов).

Таблица 1 – Поток создания ценности металлоизделий

Операции производства	Время в производственных запасах и	Технологическое время обработки	Хранение после	Цикл потока создания	Накопленные отходы, % металла,

	транспортировке с предыдущего предприятия		обработк и	ценност и, дней	идущий в отходы
Плавильная печь	1 месяц	2 часа	2 недели	210	10
Горячая прокатка	2 недели	7 мин	4 недели	160	21
Холодная прокатка	2 недели	7 мин	4 недели	115	27
Изготовление изделий	2 недели	30 мин	4 недели	70	48
Склад готовой продукции	0	0	3 недели	49	55
Клиент	1 месяц	50 мин	1 неделя	12	62
Всего	3,5 месяца	4 часа	4 месяца	210	30

### ***Вопросы к кейсу***

1. Сформулируйте суть основных проблем металлургической компании.
2. В чем сущность процессного подхода к управлению организацией? Каковы его основные преимущества и недостатки?
3. Что представляют собой референтные модели? Охарактеризуйте основные преимущества их использования организациями?
4. Какие мероприятия, на ваш взгляд, позволят предприятию внедрить процессный подход к управлению?

### ***Тематика рефератов***

1. Реинжиниринг бизнес-процессов предприятия.
2. Инжиниринг бизнеса, реинжиниринг бизнеса и усовершенствование бизнеса.
3. Роль информационных технологий в реинжиниринге.
4. Реинжиниринг бизнес-процессов на основе корпоративной экономической информационной системы.
5. Структура традиционной и новой компании.
6. Особенности проектирования бизнес-процессов.
7. Участники проекта по реинжинирингу и их роли.
8. Моделирование бизнеса.
9. Структура и этапы реинжиниринга.
10. Внешняя и внутренняя объектная модель.
11. Разработка модели существующего и будущего бизнеса.
12. Разработка информационной системы.
13. Внедрение перепроектированных бизнес-процессов.
14. Процессная модель предприятия как критерий адекватности систем управления.
15. Реализация и внедрение проекта реинжиниринга бизнес-процессов.
16. Функционально-стоимостный анализ для оценки деятельности предприятия.
17. Методы имитационного моделирования.
18. Организационное проектирование как составная часть реинжиниринга организации.
19. Коучинг бизнес-процессов.
20. Характеристика современных CASE-систем.
21. Методологии и стандарты семейства IDEF.
22. Назначение функционально-стоимостного анализа.

## Зачетно-экзаменационные материалы для промежуточной аттестации (экзамен)

1. Аудит БП: определение, виды аудита, особенности аудита БП.
2. Принципы проведения аудита.
3. Программа аудита БП.
4. Подготовительный этап аудита БП.
5. Этап предварительного обследования БП.
6. Основной этап аудита БП.
7. Заключительный этап аудита БП.
8. Определение бизнес-процесса и его структурных элементов.
9. Виды бизнес-процессов.
10. Цели, задачи, функции и принципы процессного управления.
11. Роль и значение процессного подхода в управлении.
12. Декомпозиция бизнес-процессов как объектов управления.
13. Совмещение процессной и функциональной систем управления.
14. Техника выделения бизнес-процессов в организации
15. Особенности менеджмента бизнес-процессов: инжиниринг и реинжиниринг
16. Показатели оценки эффективности бизнес-процесса.
17. Типичные ошибки при проведении реинжиниринга.
18. Инжиниринг бизнеса, реинжиниринг бизнеса и усовершенствование бизнеса.
19. Распределение функций между процессами.
20. Процесс управления организацией и система показателей.
21. Ресурсы процесса и его регламентирование.
22. Согласование входов и выходов между процессами.
23. Сущность реинжиниринга и его виды
24. Прямой и обратный реинжиниринг.
25. Этапы реинжиниринга процессов
26. Анализ существующей модели бизнеса и его процессов.
27. Участники проекта по реинжинирингу и их роли.
28. Понятие концепции цепочки создания добавленной стоимости
29. Атрибуты идентификации бизнес-процессов.
30. Роль информационных технологий в реинжиниринге.
31. Интерфейс бизнес-процесса с помощью требования и плана-графика.
32. Условия успешного реинжиниринга бизнес-процессов.
33. Требования, предъявляемые к проектным коллективам, осуществляющим РБП.
34. Структура проекта реинжиниринга бизнес-процессов.
35. Базовые принципы, положенные в основу реинжиниринга бизнес-процессов.
36. Разработка модели нового бизнеса.
37. Понятие CASE-средств. Этапы процесса внедрения CASE-средств.
38. Метода ФСА. Преимущества и недостатки.
39. Ресурсы процесса и его регламентирование.
40. Согласование входов и выходов между процессами.
41. Модели бизнес-процессов и выбор методологии моделирования.
42. Экспертное моделирование бизнес-процессов.
43. Моделирование бизнес-процессов на основе прецедентов.
44. Объектное моделирование бизнес-процессов.
45. Функциональное, информационное и организационное моделирование бизнес-процессов
46. Информационные технологии в моделировании бизнес-процессов.
47. Регламентация бизнес-процессов при помощи шаблона.
48. Структура шаблона регламента выполнения бизнес-процесса.

49. Регламентация бизнес-процессов по ARIS eEPC.

50. Регламентация бизнес-процессов по IDEF.

### **Критерии оценивания результатов обучения**

#### **Критерии оценивания результатов обучения**

Оценка	Критерии оценивания по экзамену
Высокий уровень «5» (отлично)	оценку «отлично» заслуживает студент, освоивший знания, умения, компетенции и теоретический материал без пробелов; выполнивший все задания, предусмотренные учебным планом на высоком качественном уровне; практические навыки профессионального применения освоенных знаний сформированы.
Средний уровень «4» (хорошо)	оценку «хорошо» заслуживает студент, практически полностью освоивший знания, умения, компетенции и теоретический материал, учебные задания не оценены максимальным числом баллов, в основном сформировал практические навыки.
Пороговый уровень «3» (удовлетворительно)	оценку «удовлетворительно» заслуживает студент, частично с пробелами освоивший знания, умения, компетенции и теоретический материал, многие учебные задания либо не выполнил, либо они оценены числом баллов близким к минимальному, некоторые практические навыки не сформированы.
Минимальный уровень «2» (неудовлетворительно)	оценку «неудовлетворительно» заслуживает студент, не освоивший знания, умения, компетенции и теоретический материал, учебные задания не выполнил, практические навыки не сформированы.

Оценочные средства для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья выбираются с учетом их индивидуальных психофизических особенностей.

– при необходимости инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на экзамене;

– при проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предусматривается использование технических средств, необходимых им в связи с их индивидуальными особенностями;

– при необходимости для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов процедура оценивания результатов обучения по дисциплине может проводиться в несколько этапов.

Процедура оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по дисциплине (модулю) предусматривает предоставление информации в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для лиц с нарушениями зрения:

- в печатной форме увеличенным шрифтом,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями слуха:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся.

## 5. Перечень учебной литературы, информационных ресурсов и технологий

### 5.1. Учебная литература

1. Туякова, З. С. Учет, анализ и аудит бизнес-процессов в цифровой экономике: учебное пособие / З. С. Туякова. — Оренбург: ОГУ, 2018. — 334 с. — ISBN 978-5-7410-2161-3. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/159812>

2. Василькова, О. А. Основы аудита качества и консалтинг предприятий: учебное пособие: [16+] / О. А. Василькова, Г. Р. Царева; Поволжский государственный технологический университет. — Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2020. — 136 с.: ил., табл., схем. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=612090> — Библиогр.: с. 118. — ISBN 978-5-8158-2191-0. — Текст: электронный.

3. Федюков, В. И. Аудит качества: учебное пособие: [16+] / В. И. Федюков, Е. Ю. Салдаева; Поволжский государственный технологический университет. — Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2017. — 187 с.: ил. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=476966>. — Библиогр.: с. 98. — ISBN 978-5-8158-1406-6. — Текст: электронный

4. Тельнов, Ю. Ф. Инжиниринг предприятия и управление бизнес-процессами: методология и технология: учебное пособие / Ю. Ф. Тельнов, И. Г. Фёдоров. — Москва: Юнити-Дана, 2017. — 208 с.: ил. — (Magister). — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=682237> (дата обращения: 23.07.2022). — Библиогр. в кн. — ISBN 978-5-238-02622-0. — Текст: электронный

### 5.2. Периодическая литература

1. Базы данных компании «Ист Вью» <http://dlib.eastview.com>

2. Электронная библиотека GREBENNIKON.RU <https://grebennikon.ru/>

### 5.3. Интернет-ресурсы, в том числе современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

#### Электронно-библиотечные системы (ЭБС):

1. ЭБС «ЮРАЙТ» <https://urait.ru/>

2. ЭБС «УНИВЕРСИТЕТСКАЯ БИБЛИОТЕКА ОНЛАЙН» [www.biblioclub.ru](http://www.biblioclub.ru)

3. ЭБС «BOOK.ru» <https://www.book.ru>

4. ЭБС «ZNANIUM.COM» [www.znanium.com](http://www.znanium.com)

5. ЭБС «ЛАНЬ» <https://e.lanbook.com>

#### Профессиональные базы данных:

1. Scopus <http://www.scopus.com/>

2. ScienceDirect [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)

3. Журналы издательства Wiley <https://onlinelibrary.wiley.com/>

4. Научная электронная библиотека (НЭБ) <http://www.elibrary.ru/>

5. Полнотекстовые архивы ведущих западных научных журналов на Российской платформе научных журналов НЭИКОН <http://archive.neicon.ru>

6. Национальная электронная библиотека (доступ к Электронной библиотеке диссертаций Российской государственной библиотеки (РГБ) <https://rusneb.ru/>

7. Президентская библиотека им. Б.Н. Ельцина <https://www.prlib.ru/>

8. Электронная коллекция Оксфордского Российского Фонда <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kubanstate/home.action>

9. Springer Journals <https://link.springer.com/>

10. Nature Journals <https://www.nature.com/siteindex/index.html>

11. Springer Nature Protocols and Methods <https://experiments.springernature.com/sources/springer-protocols>



12. Springer Materials <http://materials.springer.com/>
13. zbMath <https://zbmath.org/>
14. Nano Database <https://nano.nature.com/>
15. Springer eBooks: <https://link.springer.com/>
16. "Лекториум ТВ" <http://www.lektorium.tv/>
17. Университетская информационная система РОССИЯ <http://uisrussia.msu.ru>

#### **Информационные справочные системы:**

1. Консультант Плюс - справочная правовая система (доступ по локальной сети с компьютеров библиотеки)

#### **Ресурсы свободного доступа:**

5. Американская патентная база данных <http://www.uspto.gov/patft/>
6. КиберЛенинка (<http://cyberleninka.ru/>);
7. Министерство науки и высшего образования Российской Федерации <https://www.minobrnauki.gov.ru/>;
8. Федеральный портал "Российское образование" <http://www.edu.ru/>;
9. Информационная система "Единое окно доступа к образовательным ресурсам" <http://window.edu.ru/>;
10. Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов <http://school-collection.edu.ru/> .
11. Проект Государственного института русского языка имени А.С. Пушкина "Образование на русском" <https://pushkininstitute.ru/>;
12. Справочно-информационный портал "Русский язык" <http://gramota.ru/>;
13. Служба тематических толковых словарей <http://www.glossary.ru/>;
14. Словари и энциклопедии <http://dic.academic.ru/>;
15. Образовательный портал "Учеба" <http://www.uceba.com/>;
16. Законопроект "Об образовании в Российской Федерации". Вопросы и ответы [http://xn--273--84d1f.xn--plai/voprosy\\_i\\_otvety](http://xn--273--84d1f.xn--plai/voprosy_i_otvety)

#### **Собственные электронные образовательные и информационные ресурсы КубГУ:**

1. Электронный каталог Научной библиотеки КубГУ <http://megapro.kubsu.ru/MegaPro/Web>
2. Электронная библиотека трудов ученых КубГУ <http://megapro.kubsu.ru/MegaPro/UserEntry?Action=ToDb&idb=6>
3. Среда модульного динамического обучения <http://moodle.kubsu.ru>
4. База учебных планов, учебно-методических комплексов, публикаций и конференций <http://mschool.kubsu.ru/>
5. Библиотека информационных ресурсов кафедры информационных образовательных технологий <http://mschool.kubsu.ru;>
6. Электронный архив документов КубГУ <http://docspace.kubsu.ru/>
7. Электронные образовательные ресурсы кафедры информационных систем и технологий в образовании КубГУ и научно-методического журнала "ШКОЛЬНЫЕ ГОДЫ" <http://icdau.kubsu.ru/>

#### **6. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)**

- Общие рекомендации по самостоятельной работе обучающихся;
- Методические рекомендации по освоению лекционного материала, подготовке к лекциям;
- Методические рекомендации по подготовке к семинарским (практическим/ лабораторным) занятиям.

В освоении дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья большое значение имеет индивидуальная учебная работа (консультации) – дополнительное разъяснение учебного материала.

Индивидуальные консультации по предмету являются важным фактором, способствующим индивидуализации обучения и установлению воспитательного контакта между преподавателем и обучающимся инвалидом или лицом с ограниченными возможностями здоровья.

## 7. Материально-техническое обеспечение по дисциплине (модулю)

Наименование специальных помещений	Оснащенность специальных помещений	Перечень лицензионного программного обеспечения
Учебная аудитория для проведения занятий лекционного, семинарского типа, для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации 205а	Посадочных мест:82. Учебная мебель, доска магнитно-маркерная, проектор интерактивный EpsonEB-585Wi – 1 шт.	Microsoft Windows 8, 10, Microsoft Office Professional Plus
Учебная аудитория для проведения занятий лекционного, семинарского типа, лаборатория, для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации 201а	Посадочных мест: 60. Учебная мебель, Панель интерактивная LCD NewlineTruTouch TT-8414B, Конференц-система Apart MA125/ DBX AFS2/ 6х MASK4T-W/ BLX288E/PG58 K3E,Микшер-усилитель Apart MA125, Подавитель акустической обратной связи DBX AFS2, Настенный громкого-воритель Apart MASK4T-W, Радиосистема SHURE BLX288E/PG58 K3E, Микрофон на гибком держателе SHURE, Моноблок HP Pavilion 23-q200ur, Документ-камера ELOAM S600, Беспроводная точка доступа MikroTik RB2011UiAS-IN, Система видеотображения 2х42LF550V/HDSP1х2U/2х LCD-T4509/3хLCD- T4609, ЖК панель LED LG 42" 42LF550V, ЖК панель LEDLG 42" 42LF550V, Сплитер AVEHDSP1х2U, Мультимедийная трибуна лектор GlavComSmartOneEGO1, Система ви-деоконференцсвязи HiTechOWCS77 Плакаты и презентации «Маркетинг» (86 шт.) POS система Эвотор Стандарт POS система АТОЛ Ритейл Mini 8" АТОЛ 30Ф с ФН, WIN10 IOT, Frontol xPOS Усилитель автономный беспроводной 60Вт с микрофоном Phonic SAFARI 1000M	Microsoft Windows 8, 10, Microsoft Office Professional Plus

Для самостоятельной работы обучающихся предусмотрены помещения, укомплектованные специализированной мебелью, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета.

Наименование помещений для самостоятельной работы обучающихся	Оснащенность помещений для самостоятельной работы обучающихся	Перечень лицензионного программного обеспечения
Помещение для самостоятельной работы обучающихся (читальный зал Научной библиотеки)	Мебель: учебная мебель Комплект специализированной мебели: компьютерные столы Оборудование: компьютерная техника с подключением к информационно-коммуникационной сети «Интернет» и доступом в электронную информационно-образовательную среду образовательной организации, веб-камеры, коммуникационное оборудование, обеспечивающее доступ к сети интернет (проводное соединение и беспроводное соединение по технологии Wi-Fi)	Microsoft Windows 8, 10, Microsoft Office Professional Plus
Помещение для самостоятельной работы № 213А, 218А	Учебная мебель, МФУ – 1 шт., принтер – 2 шт., терминальные станции – 31 шт., терминальные станции с наушниками – 5 шт., терминальные станции с колонками – 1 шт. терминальные станции с накладками Брайля на клавиатуру – 2 шт.	Microsoft Windows 8, 10, Microsoft Office Professional Plus