

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Факультет - экономический

УТВЕРЖДАЮ:

Проректор по учебной работе  
качеству образования – первый  
проректор

Г.А. Хагуров

подпись

«31» мая 2024 г.



**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**  
**Б1.В.ДЭ.02.02 Моделирование и оптимизация бизнес-процессов**  
*(код и наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)*

Направление подготовки/специальность 38.04.01 - Экономика  
*(код и наименование направления подготовки/специальности)*

Направленность (профиль) / специализация магистерская программа  
«Экономика фирмы и отраслевых рынков»  
*(наименование направленности (профиля) / специализации)*

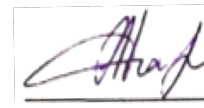
Форма обучения очная, заочная  
*(очная, заочная)*

Квалификация магистр

Краснодар 2024

Рабочая программа дисциплины МОДЕЛИРОВАНИЕ И ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ составлена в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования (ФГОС ВО) по направлению подготовки 38.04.01 Экономика

Программу составила:



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

Рабочая программа дисциплины «Моделирование и оптимизация бизнес-процессов» утверждена на заседании кафедры Мировой экономики и менеджмента протокол № 6 от «17» апреля 2024 г.

Заведующий кафедрой



Мировой экономики и менеджмента Шевченко И.В.

Утверждена на заседании учебно-методической комиссии  
Экономического факультета  
протокол № 10 от «17» мая 2024 г.  
Председатель УМК Экономического факультета



Дробышевская Л.Н.

Рецензенты:

Петрусенко М.С.

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

Молочников Н.Р.

Профессор кафедры экономики и управления  
инновационными системами, доктор экономических  
наук, профессор

## 1 Цели и задачи изучения дисциплины (модуля)

**1.1 Цель освоения дисциплины** заключается в формировании у обучающихся системного представления о бизнес-процессах, знаний и умений по управлению, моделированию, непрерывному исследованию бизнес-процессов с целью их совершенствования и оптимизации, изучение основных стандартов моделирования бизнес-процессов, технологии управления бизнес-процессами.

### 1.2 Задачи дисциплины

ознакомить обучающихся с основными правилами выделения бизнес-процессов, нотациями их описания; методологиями анализа бизнес-процессов; основными стандартами моделирования 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 «Моделирование и оптимизация бизнес-процессов» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений Блока 1 «Элективные дисциплины (модули) 2 (ДЭ.2)» учебного плана. В соответствии с рабочим учебным планом дисциплина изучается на 2 курсе по очной и заочной формам обучения. Вид промежуточной аттестации: зачет.

Знания, полученные в процессе освоения дисциплины будут полезны для прохождения производственной практики (НИР), а также для подготовки выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации).

### 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-2</b> Способен осуществлять планирование и прогнозирование экономической деятельности организации	
ИПК-2.1 Готовит экономические обоснования для стратегических и оперативных планов развития организации	<b>Знает</b> Методы определения экономической эффективности внедрения инновационных технологий организации труда.
	<b>Знает</b> Правила выделения бизнес-процессов, нотации их описания, технологии моделирования и организации бизнес-процессов
	<b>Умеет</b> определять направления развития бизнес-процессов организации.
ИПК-2.2 Использует инструментарий стратегического управления ключевыми экономическими показателями и бизнес-процессами	<b>Владеет</b> навыками применения инструментария исследования бизнес-процессов, разработки проекта их совершенствования и оптимизации.
	<b>Знает</b> Отечественный и зарубежный опыт рациональной организации экономической деятельности организации в условиях рыночной экономики.
	<b>Знает</b> технологии управления бизнес-процессами.
	<b>Умеет</b> проектировать систему бизнес-процессов организации
	<b>Владеет</b> навыками применения инструментария моделирования и оптимизации бизнес-процессов.

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 2 зачетных единиц (72 часа), их распределение по видам работ представлено в таблице

Виды работ		Всего часов	Форма обучения	
			очная	заочная
			4 семестр (часы)	2 курс
<b>Контактная работа, в том числе:</b>		<b>24,2</b>	<b>24,2</b>	<b>12,2</b>
<b>Аудиторные занятия (всего):</b>		<b>24</b>	<b>24</b>	<b>12</b>
занятия лекционного типа		8	8	4
лабораторные занятия				
практические занятия		16	16	8
семинарские занятия				
<b>Иная контактная работа:</b>		<b>0,2</b>	<b>0,2</b>	<b>0,2</b>
Контроль самостоятельной работы (КСР)				
Промежуточная аттестация (ИКР)		0,2	0,2	0,2
<b>Самостоятельная работа, в том числе:</b>		<b>47,8</b>	<b>47,8</b>	<b>56</b>
Расчётно-графическая работа (РГР) (подготовка)		14	14	24
Реферат/эссе (подготовка)		5,8	5,8	6
Самостоятельное изучение разделов, самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий, подготовка к практическим занятиям и т.д.)		28	28	26
Подготовка к текущему контролю				
<b>Контроль:</b>				<b>3,8</b>
Зачет				
<b>Общая трудоёмкость</b>	<b>час.</b>	<b>72</b>	<b>72</b>	<b>72</b>
	<b>в том числе контактная работа</b>	<b>24,2</b>	<b>24,2</b>	<b>12,2</b>
	<b>зач. ед</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

### 2.2 Содержание дисциплины

Распределение видов учебной работы и их трудоёмкости по разделам дисциплины.

Разделы (темы) дисциплины, изучаемые в 4 семестре (*очная форма обучения*)

№	Наименование разделов (тем)	Количество часов				
		Всего	Аудиторная работа			Внеаудиторная работа
			Л	ПЗ	ЛР	
1.	Бизнес-процессы и бизнес-модели	12	2	2		8
2.	Технологии реинжиниринга и инжиниринга бизнес-процессов	14	2	4		8
3.	Стратегический анализ бизнес-процессов	14	2	4		8
4.	Моделирование бизнес-процессов	12	2	2		8
5.	Технология динамического и функционально-стоимостного анализа бизнес-процессов	10		2		8
6.	Управление бизнес-процессами на основе BPM-систем	9,8		2		7,8
	<i>ИТОГО по разделам дисциплины</i>	<b>71,8</b>	<b>8</b>	<b>16</b>		<b>47,8</b>
	Контроль самостоятельной работы (КСР)					
	Промежуточная аттестация (ИКР)	0,2				
	Подготовка к текущему контролю					
	Общая трудоёмкость по дисциплине	<b>72</b>				

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

Разделы (темы) дисциплины, изучаемые в 4 семестре (*заочная форма обучения*)

№	Наименование разделов (тем)	Количество часов				
		Всего	Аудиторная работа			Внеаудиторная работа СРС
			Л	ПЗ	ЛР	
1.	Бизнес-процессы и бизнес-модели	12	2	2		8
2.	Технологии реинжиниринга и инжиниринга бизнес-процессов	14	2	2		10
3.	Стратегический анализ бизнес-процессов	14		2		12
4.	Моделирование бизнес-процессов	12		2		10
5.	Технология динамического и функционально-стоимостного анализа бизнес-процессов	8				8
6.	Управление бизнес-процессами на основе BPM-систем	8				8
	<b>ИТОГО по разделам дисциплины</b>	<b>68</b>	<b>4</b>	<b>8</b>		<b>56</b>
	Контроль самостоятельной работы (КСР)					
	Промежуточная аттестация (ИКР)	0,2				
	Подготовка к текущему контролю					
	Контроль	3,8				
	Общая трудоемкость по дисциплине	72				

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.	Бизнес-процессы и бизнес-модели	Бизнес-модели и стратегия. Сущность и виды бизнес-моделей Схематическое представление бизнес-модели Бизнес-процессы как важнейший элемент бизнес-модели. Управление бизнес-моделями в стратегическом менеджменте	блиц-опрос
2.	Основные стандарты моделирования бизнес-процессов.	Понятие моделирования бизнес-процессов. Принципы моделирования бизнес-процессов. Виды моделирования бизнес-процессов.	блиц-опрос
3.	Методологии моделирования бизнес-процессов	Методы моделирования бизнес-процессов. Описание процессов при помощи блок-схем. Сравнительный анализ методологий моделирования	блиц-опрос

4.	Функциональное моделирование бизнес-процессов	Сущность методологии функционального моделирования бизнес-процессов. Особенности построения функциональной модели с использованием нотации IDIF0. Моделирование деятельности с использованием методологии ARIS.	блиц-опрос
----	---	---	------------

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

№	Наименование раздела (темы)	Тематика занятий/работ	Форма текущего контроля
1.	Бизнес-процессы и бизнес-модели	Бизнес-модели и стратегия. Сущность и виды бизнес-моделей Схематическое представление бизнес-модели Бизнес-процессы как важнейший элемент бизнес-модели. Управление бизнес-моделями в стратегическом менеджменте	Р, Э, РГР кейсы
2.	Основные стандарты моделирования бизнес-процессов.	Понятие моделирования бизнес-процессов. Принципы моделирования бизнес-процессов. Виды моделирования бизнес-процессов.	Р, Э, РГР кейсы
3.	Методологии моделирования бизнес-процессов	Методы моделирования бизнес-процессов. Описание процессов при помощи блок-схем. Сравнительный анализ методологий моделирования	Р, Э, РГР кейсы
4.	Моделирование бизнес-процессов	Построение функциональной модели бизнес-процессов. Контекстная диаграмма. Декомпозиция функций. Виды разветвлений в нотации IDIF0. Диаграммы причинно-следственных связей. Модель цепочки добавленной ценности. Диаграмма структуры знаний. Диаграмма карты знаний.	Р, Э, РГР кейсы
5.	Технология динамического и функционально-стоимостного анализа бизнес-процессов	График безубыточности вида деятельности. Центры ответственности для выполнения функции. Двухступенчатая схема учёта затрат по функциям. Многопродуктовая модель бизнес-процесса. Многовариантная модель бизнес-процесса. Модель бизнес-процесса с кооперативными связями. Поточковая модель.	Р, Э, РГР кейсы
6.	Управление бизнес-процессами на основе BPM-систем	Стадии моделирования в среде BPM. Управление бизнес-процессами и автоматизация. BPM в ИТ-ландшафте предприятия. Состав исполняемой модели бизнес-процесса. Основные, вспомогательные, обеспечивающие процессы. Сквозные процессы. Структурированные процессы. Внутри- и межорганизационные процессы.	Р, Э, РГР кейсы

	Процессы автоматизированные и автоматические.	
--	---	--

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.

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

Оценочные средства предназначены для контроля и оценки образовательных достижений обучающихся, освоивших программу учебной дисциплины «Бизнес-модели и стратегическое управление».

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

№ п/п	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
1	<b>ИПК-2.1</b> Готовит экономические обоснования для стратегических и оперативных планов развития организации	<b>Знает</b> Методы определения экономической эффективности внедрения инновационных технологий организации труда. Правила выделения бизнес-процессов, нотации их описания, технологии моделирования и организации бизнес-процессов	Реферат, эссе, решение задач, кейсов	Вопросы на зачете 1-10, 21-25, 43-44
2		<b>Умеет</b> Определять направления развития бизнес-процессов организации.	Реферат, эссе, решение задач, кейсов	Вопросы на зачете 11-19
3		<b>Владеет</b> Навыками применения инструментария исследования бизнес-процессов, разработки проекта их совершенствования и оптимизации.	Реферат, эссе, решение задач, кейсов	Вопросы на зачете 26-31
4	<b>ИПК-2.2</b> Использует инструментарий стратегического управления ключевыми экономическими	<b>Знает</b> Отечественный и зарубежный опыт рациональной организации экономической	Реферат, эссе, решение задач, кейсов	Вопросы на зачете 34-39, 41-42



	показателями и бизнес-процессами	деятельности организации в условиях рыночной экономики. Технологии управления бизнес-процессами.		
5		<i>Умеет</i> проектировать систему бизнес-процессов организации	Реферат, эссе, решение задач, кейсов	Вопросы на зачете 46-50
6		<i>Владеет</i> навыками применения инструментария моделирования и оптимизации бизнес-процессов.	Реферат, эссе, решение задач, кейсов	Вопросы на зачете 35-40

**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: Почему реинжиниринг вместо экспансии**

Когда Андерс Моберг был генеральным директором ИКЕА, он иногда выезжал в лес, чтобы проследить, те ли деревья рубят рабочие для мебельного производства шведской компании. Теперь он так же пристально следит за работой нидерландской Royal Ahold, одной из ведущих мировых компаний в розничном секторе. Главная его цель – детальный анализ стоимости всех продаваемых товаров.

Royal Ahold – четвертая по величине розничная сеть в мире после американской Wal-Mart, французской Carrefour и германской Metro. В собственности или управлении Ahold, основанной в 1887 г., примерно 3450 супермаркетов, гипермаркетов, магазинов-дискаунтеров и специальных магазинов в Европе и Америке. И примерно две трети выручки компании приходится на продукты питания. Royal Ahold принадлежит самая крупная в Нидерландах сеть супермаркетов – Albert Heijn (700 супермаркетов), почти 300 магазинов Gall & Gall, продающих крепкие алкогольные напитки, и 200 магазинов, продающих товары для здоровья и красоты, а также доля в компании Peapod, продающей продукты через Интернет. В Европе она владеет также шведской сетью продуктовых магазинов ICA, работающей в Швеции, Норвегии и прибалтийских странах. Но, несмотря на это большое хозяйство, 75% продаж компании приходится на США, где ей принадлежат марки Giant Food, Stop & Shop и Tops Markets и дистрибуторская компания U.S. Foodservice, и до последнего времени бизнес компании здесь развивался очень успешно.

Бизнес розничных сетей зависит от национальных привычек, активности изобретательности конкурентов и многого другого. Но у Royal Ahold проблемы начались с наиболее значительной и весьма успешной части ее бизнеса – американской, и совсем не из-за этого. В 2003 г. выяснилось, что руководство дистрибуторской компании U.S. Foodservice фальсифицировало отчетность, а размер приписок составил около \$1 млрд. Разразился кризис, который ударил не только по репутации компании. Некоторые акционеры предъявили компании многомиллиардные иски. От нее отвернулись финансовые институты, а это уже делало ситуацию катастрофической и угрожало банкротством. Некоторые акционеры потребовали разделить бизнес на европейскую и американскую части и в дальнейшем продать их по отдельности, другие – сменить руководство и начать масштабную реструктуризацию.

Победили вторые, и в начале 2003 г. Моберга назначили гендиректором Ahold. С самого начала больше всего в компании его поразил не хаос, вызванный последствиями мошенничества, а полный беспорядок в текущей деятельности. Моберг считает себя прежде всего ритейлером, а не корпоративным доктором, поэтому разбираться с юридическими и финансовыми вопросами он нанял профессионалов своего дела. Известный голландский

юрист Питер Уокки занялся судебными проблемами Ahold, а Дадли Юстас, бывший финансовый директор Philips, – восстановлением отношений Ahold с рынками капитала и предотвращением банкротства. Сам же Моберг взялся непосредственно за бизнес Ahold.

Розничная торговля продуктами питания предполагает три основных способа увеличения прибыли:

- приобретение новых компаний и экономия на масштабах;
- изменение соотношения цена/продукт, например, путем расширения ассортимента товаров;
- экономия на затратах.

Унаследованная Мобергом компания потеряла связь с покупателями, констатировал он. В его понимании это означало, что компания не знает, что нужно потребителю. Моберг разработал программу “Дорога к возрождению”, но ее можно было бы назвать и “Дорога к потребителю”.

Он решил увеличить производство товаров для дома, что должно удвоить долю непищевых товаров в ее обороте к 2010 г. и быть удобным покупателям. Но самое важное другое – перестройка цепочки создания стоимости товаров. Компания должна выжать каждый лишний цент из всех звеньев канала поставок. “Все зависит от того, как мы смотрим на создание стоимости, – объясняет Моберг. – В IKEA мы ездили в лес, чтобы выбрать правильные деревья и тем самым оптимизировать работу наших лесопилок”.

Ключ к успеху – детальный анализ стоимости всех продаваемых товаров. “Это наилучшая возможность сэкономить из всех, что есть в нашем распоряжении”, – говорит Моберг.

Например, бутылка томатного кетчупа. “Каковы расходы тех, кто выращивает помидоры? – рассуждает он. – Каковы компоненты цепочки создания стоимости: производство, маркетинг, упаковка, дистрибуция? Можно ли изменить какие-либо из этих компонентов? Например, ввести стандартные бутылки. Мы ищем пути, как перестроить эту цепочку таким образом, чтобы снизить цену”. Конечно, и производители брендованных товаров ведут борьбу за снижение издержек и конечной цены, говорит Моберг, “но они оставляют сэкономленные средства себе, поэтому у них выше доходность капитала”.

Чтобы и доходность капитала Ahold росла, Моберг решил не делиться с производителями, а начать продажи товаров под собственными брендами, например, Albert Heijn (в 700 супермаркетах). СТМ (собственная торговая марка, private label) – продукт, который стоит дешевле брендованного (на рекламу тратиться не нужно), но зато приносит ритейлеру более высокую прибыль. Сейчас в некоторых крупнейших сетях на Западе доля СТМ составляет более 60% от общего числа представленных марок. Крупнейшие производители потребительских товаров давно волнуются по поводу растущей доли СТМ в супермаркетах, тем более что некоторые из этих частных марок иной раз копируют упаковку широко известных брендов. Но владельцам торговых сетей важно соблюсти баланс между СТМ и брендованным товаром – потребитель ведь может не просто любить картошку с майонезом, а с майонезом конкретной марки.

Доля СТМ в продажах у компании постоянно растет, и это позволяет держать низкие цены в своих магазинах. Но Мобергу этого недостаточно. Обладая знанием ценообразования на всех уровнях канала поставок, Ahold заставляет и производителей известных марок снижать цены. Это рискованная игра.

Голландская пивоварня Grolsch и хлебопекарная группа Peijnenburg обвинили Ahold в том, что ее ценовая политика нанесла ущерб их маркам. Группа Unilever, в свою очередь, подала на Ahold в суд, обвинив ее в незаконном использовании упаковки, похожей на свою.

Впрочем, пока в этой битве Моберг, похоже, выигрывает. Ahold имеет сильный аргумент в переговорах с производителями брендованных товаров – она контролирует такой канал сбыта в Голландии, как Albert Heijn, сеть номер один по числу магазинов.

Жертвой начатой Ahold ценовой войны, которую сам Моберг предпочитает называть “стоимостным репозиционированием”, уже стала вторая по величине группа

супермаркетов в Голландии Laurus. Из-за обострения конкуренции ей пришлось выставить на продажу две из трех принадлежащих ей сетей. Ahold стала одним из покупателей ее активов.

“Есть четкие правила игры: цены определяем мы, ритейлеры, – говорит Моберг. – Мы будем делать так и в будущем, а наша собственная торговая марка играет при этом роль очень эффективного оружия”.

В конечном счете, считает Моберг, цель борьбы – не сломить сопротивление строптивых поставщиков, а улучшить качество товаров и обслуживания. “Я хочу помочь потребителю сделать правильный выбор”.

#### Голландцы возвращаются домой

Термин Моберга “стоимостное репозиционирование” можно применить и к внешней стратегии управления компанией. Моберг и здесь во главу угла ставит контроль над издержками. Он решил, что успех Ahold зависит не от условий мировых соглашений по миллиардным искам акционеров, возникшим в результате скандала вокруг U.S. Foodservice, а от изменения глобальной стратегии компании. Поэтому Ahold должна сократить издержки и уйти с рынков, где ее присутствие обходится дорого.

Эта внешняя стратегия – полная противоположность модели, использовавшейся прежними руководителями Ahold и их далекими предками, – завоевание новых территорий за океаном. За три года Ahold забыла об экспансии и продала некоторые из магазинов сетей Santa Isabel в Чили и Перу и Bompreço в Азии и Латинской Америке (они достались Wal-Mart Stores), G. Barbosa в Бразилии и Disco в Аргентине (чилийской Cencosud), почти 600 магазинов в Испании и на Канарских островах (фонду прямых инвестиций Permira).

Ahold решила сосредоточиться на более стабильных рынках. Компания приобрела 27 магазинов Konpar у другой голландской компании, Laurus N.V., и 56 магазинов Julius Meinl в Чехии – это стало первым приобретением после принятия антикризисной программы 2003 г.

Постоянно перемещаются из одной страны в другую и другие лидеры мирового ритейла. Отчасти это связано с тем, что вдали от дома конкуренты Ahold, так же, как и она, выходят на национальные рынки через покупку местных компаний. В случае если какой-то национальный проект забуксовал, мировые ритейлеры просто продают компанию, причем часто своему прямому конкуренту из первой пятерки лидеров. Wal-Mart и Carrefour в последнее время пришлось покинуть некоторые из стран в Европе и Азии, но они присматриваются к новым рынкам, в том числе к российскому (Carrefour уже оформила площадки под супермаркеты в Краснодаре и Ростове-на-Дону). Metro уже завоевывает наш рынок, предлагая телевизионную панель за 33 000 руб. и фотоаппарат Leica за 10 000 руб.

В ноябре 2006 г. компания объявила о начале финальной стадии реструктуризации. На этом этапе компания сделает то, чего требовали некоторые акционеры-рейдеры еще в разгар финансового скандала в 2003 г., – разделит европейский и американский бизнес.

По итогам 2006 г. задолженность компании снизилась на 884 млн евро до 4,6 млрд евро.

#### ИТОГИ ПРОГРАММЫ МОБЕРГА

Параметр (в евро)	2002	2003	2004	2005	2006
Продажи, млрд	50,8	45,4	44,6	44,5	44,9
Прибыль (+)/ Убыток (-), млн	-4 345	-689	+898	+159	+915
Значительную часть прибыли за все эти периоды съели выплаты по судебным искам.					

### Вопросы к кейсу:

1. Выделите основные преимущества и недостатки предложенных в тексте трех основных способов увеличения прибыли компанией розничной торговли.
2. На какую или какие стратегии стала ориентироваться компания Ahold после прихода Моберга и на какие стратегии вы бы рекомендовали ориентироваться компании Ahold в будущем?
3. Спроектируйте цепочку ценностей компании Ahold и проанализируйте ее с точки зрения оценки существующих бизнес-процессов на предмет создания ими добавленной стоимости компании. Дайте ваши рекомендации по реинжинирингу существующих бизнес-процессов с целью их оптимизации.
4. В чем основные преимущества и недостатки использования СТМ розничными сетями на современном этапе?
5. Оцените роль Моберга в выходе компании Ahold из кризиса и выделите основные черты Моберга как менеджера, способствовавшие этому процессу.
6. Проанализируйте международную деятельность компании в тот период и дайте оценку принятому стратегическому решению о разделе европейского и американского бизнеса.

### **Задача: Идентификация бизнес-процессов.**

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. 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, т. е. 1 заказ в час. Крупные заказы от корпоративных заказчиков (в среднем по 10 компьютеров) принимаются 1 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 частных лиц выполнение 1 заказа из 5 отвергается и 1 заказа из 5 задерживается на время закупки комплектующих деталей. В случае отсутствия комплектующих деталей формируется заявка в отдел закупок на приобретение отсутствующих деталей. Выполненный заказ выдается менеджеру по работе с клиентами в среднем в течение получаса для частных лиц, в течение одного часа для корпоративных клиентов. Доставка товара осуществляется самовывозом.

Требуется:

1. Сформулировать цель реинжиниринга бизнес-процессов
2. Определить ключевые факторы успеха
3. Выделить реорганизуемые бизнес-процессы.
4. Проранжировать бизнес-процессы по степени важности и степени влияния на эффективность деятельности фирмы.

**Задача:** Предприятие внедряет 3 проекта. Определить какой из них более рентабельный.

Показатели	Проект 1	Проект 2	Проект 3
Инвестиции (тыс. руб.)	446,5	750,6	1250
Доходы (тыс. руб.)	640,2	977,5	1475,5

Прибыль (тыс. руб.)	193,7	226,9	225,5
Рентабельность (%)	43,38	30,23	18,04

### ***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 (зачет)**

1. Определение бизнес-процесса и его структурных элементов.
2. Виды бизнес-процессов
3. Цели, задачи, функции и принципы процессного управления.
4. Роль и значение процессного подхода в управлении.
5. Декомпозиция бизнес-процессов как объектов управления.
6. Совмещение процессной и функциональной систем управления.
7. Техника выделения бизнес-процессов в организации
8. Особенности менеджмента бизнес-процессов: инжиниринг и реинжиниринг
9. Показатели оценки эффективности бизнес-процесса.
10. Типичные ошибки при проведении реинжиниринга.
11. Инжиниринг бизнеса, реинжиниринг бизнеса и усовершенствование бизнеса.
12. Распределение функций между процессами.
13. Процесс управления организацией и система показателей.
14. Ресурсы процесса и его регламентирование.
15. Согласование входов и выходов между процессами.
16. Сущность реинжиниринга и его виды
17. Прямой и обратный реинжиниринг.
18. Этапы реинжиниринга процессов
19. Анализ существующей модели бизнеса и его процессов.
20. Участники проекта по реинжинирингу и их роли.
21. Понятие концепции цепочки создания добавленной стоимости

22. Атрибуты идентификации бизнес-процессов.
23. Роль информационных технологий в реинжиниринге.
24. Интерфейс бизнес-процесса с помощью требования и плана-графика.
25. Условия успешного реинжиниринга бизнес-процессов.
26. Требования, предъявляемые к проектным коллективам, осуществляющим РБП.
27. Структура проекта реинжиниринга бизнес-процессов.
28. Базовые принципы, положенные в основу реинжиниринга бизнес-процессов.
29. Разработка модели нового бизнеса.
30. Понятие CASE-средств.
31. Этапы процесса внедрения CASE-средств.
32. Метода ФСА. Преимущества и недостатки.
33. Ресурсы процесса и его регламентирование.
34. Согласование входов и выходов между процессами.
35. Модели бизнес-процессов и выбор методологии моделирования.
36. Экспертное моделирование бизнес-процессов.
37. Моделирование бизнес-процессов на основе прецедентов.
38. Объектное моделирование бизнес-процессов.
39. Функциональное, информационное и организационное моделирование бизнес-процессов
40. Информационные технологии в моделировании бизнес-процессов.
41. Регламентация бизнес-процессов при помощи шаблона.
42. Структура шаблона регламента выполнения бизнес-процесса.
43. Регламентация бизнес-процессов по ARIS eEPC.
44. Регламентация бизнес-процессов по IDEF.
45. Организационная структура проекта РБП.
46. Внедрение проекта РБП.
47. Реализация проекта РБП.
48. Организация инжиниринговых компаний.
49. Организационные инструменты РБП.
50. Организационное проектирование РБП.

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

Оценка	Критерии оценивания по экзамену
«зачтено»	Отметка «зачтено» выставляется студенту, хорошо освоившему программный материал, который не допускает существенных ошибок в ответе на поставленный вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач.
«не зачтено»	Отметка «не зачтено» выставляется студенту, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки при ответе на поставленный вопрос, с практические задания выполнять затрудняется.

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. Реинжиниринг бизнес-процессов: учебное пособие / А. О. Блинов, О. С. Рудакова, В. Я. Захаров, И. В. Захаров; под ред. А. О. Блинова. – Москва: Юнити-Дана, 2017. – 344 с.: ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=685103> (дата обращения: 23.07.2022). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-238-01823-2. – Текст: электронный.

2. Бояркин, Г. Н. Моделирование бизнес-процессов: учебное пособие: [16+] / Г. Н. Бояркин, К. В. Кравченко; Омский государственный технический университет. – Омск: Омский государственный технический университет (ОмГТУ), 2020. – 94 с.: ил., табл., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=683189> (дата обращения: 23.07.2022). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-8149-3034-7. – Текст: электронный.

3. 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.prilib.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:**

1. Американская патентная база данных <http://www.uspto.gov/patft/>
2. КиберЛенинка (<http://cyberleninka.ru/>);
3. Министерство науки и высшего образования Российской Федерации <https://www.minobrnauki.gov.ru/>;
4. Федеральный портал "Российское образование" <http://www.edu.ru/>;
5. Информационная система "Единое окно доступа к образовательным ресурсам" <http://window.edu.ru/>;
6. Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов <http://school-collection.edu.ru/> .
7. Проект Государственного института русского языка имени А.С. Пушкина "Образование на русском" <https://pushkininstitute.ru/>;
8. Справочно-информационный портал "Русский язык" <http://gramota.ru/>;
9. Служба тематических толковых словарей <http://www.glossary.ru/>;
10. Словари и энциклопедии <http://dic.academic.ru/>;
11. Образовательный портал "Учеба" <http://www.ucheba.com/>;
12. Законопроект "Об образовании в Российской Федерации". Вопросы и ответы [http://xn--273--84d1f.xn--p1ai/voprosy\\_i\\_otvety](http://xn--273--84d1f.xn--p1ai/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/ 6x 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 2x42LF550V/HDSP1x2U/2x LCD-T4509/3xLCD- T4609, ЖК панель LED LG 42" 42LF550V, ЖК	Microsoft Windows 8, 10, Microsoft Office Professional Plus

	<p>панель LEDLG 42" 42LF550V, Сплитер AVEHDSP1x2U, 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</p>	
--	---	--

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)	<p>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)</p>	Microsoft Windows 8, 10, Microsoft Office Professional Plus
Помещение для <b>самостоятельной</b> работы № 213А, 218А	<p>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.</p>	Microsoft Windows 8, 10, Microsoft Office Professional Plus