

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
СТАВРОПОЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

**УТВЕРЖДАЮ**

Директор/Декан  
института экономики, финансов и  
управления в АПК  
Гунько Юлия Александровна

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**Рабочая программа дисциплины**

**ФТД.01 Анализ, совершенствование и управление  
бизнес-процессами**

38.03.01 Экономика

Аграрная экономика и управление

бакалавр

очная

## 1. Цель дисциплины

Целью освоения дисциплины «Анализ, совершенствование и управление бизнес-процессами»

является формирование у студентов бакалавриата компетенций, направленных на приобретение

студентами теоретических основ процессного моделирования и управления, а также приобретение

практических навыков анализа и совершенствования бизнес-процессов организации

## 2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций ОП ВО и овладение следующими результатами обучения по дисциплине:

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
ПК-2 Расчет и анализ экономических показателей результатов деятельности организации	ПК-2.1 Обосновывает и применяет статистические, экономико-математические, маркетинговые методы исследования внешней среды и деятельности организации, проводит расчеты финансово-экономических показателей, в т.ч. с использованием типовых методик и нормативно-правовых актов	<b>знает</b> основы обоснования и применения статистических, экономико-математических, маркетинговых методов исследования внешней среды и деятельности организации, проведения расчетов финансово-экономических показателей, в т. ч. с использованием типовых методик и нормативно-правовых актов <b>умеет</b> использовать основы обоснования и применения статистических, экономико-математических, маркетинговых методов исследования внешней среды и деятельности организации, проведения расчетов финансово-экономических показателей, в т. ч. с использованием типовых методик и нормативно-правовых актов <b>владеет навыками</b> навыками обоснования и применения статистических, экономико-математических, маркетинговых методов исследования внешней среды и деятельности организации, проведения расчетов финансово-экономических показателей, в т.ч. с использованием типовых методик и нормативно-правовых актов
ПК-2 Расчет и анализ экономических показателей результатов деятельности организации	ПК-2.2 Проводит экономический анализ хозяйственной деятельности и формирует планы финансово-экономического развития организации с учетом влияния внутренних и внешних факторов организации	<b>знает</b> основы проведения экономического анализа хозяйственной деятельности и формирования планов финансово-экономического развития организации с учетом влияния внутренних и внешних факторов организации <b>умеет</b> проводить экономический анализ хозяйственной деятельности и формировать планы финансово-экономического развития организации с учетом влияния внутренних и

		внешних факторов организации <b>владеет навыками</b> навыками проведения экономического анализа хозяйственной деятельности и формирования планов финансово-экономического развития организации с учетом влияния внутренних и внешних факторов организации
ПК-2 Расчет и анализ экономических показателей результатов деятельности организации	ПК-2.3 Рассчитывает показатели экономической эффективности организации труда, производства продукции, внедрения инновационных технологий и определяет резервы повышения эффективности деятельности организации, направления совершенствования форм организации труда и управления	<b>знает</b> основы расчета показателей экономической эффективности организации труда, производства продукции, внедрения инновационных технологий и определения резервы повышения эффективности деятельности организации, направлений совершенствования форм организации труда и управления <b>умеет</b> рассчитывать показатели экономической эффективности организации труда, производства продукции, внедрения инновационных технологий и определения резервов повышения эффективности деятельности организации, направлений совершенствования форм организации труда и управления <b>владеет навыками</b> навыками расчета показателей экономической эффективности организации труда, производства продукции, внедрения инновационных технологий и определения резервов повышения эффективности деятельности организации, направлений совершенствования форм организации труда и управления

### 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Анализ, совершенствование и управление бизнес-процессами» является дисциплиной факультативной части программы.

Изучение дисциплины осуществляется в 7 семестре(-ах).

Для освоения дисциплины «Анализ, совершенствование и управление бизнес-процессами» студенты используют знания, умения и навыки, сформированные в процессе изучения дисциплин:

Цифровые технологии в профессиональной деятельности

Статистика

Технологическая (проектно-технологическая) практика

Методы оптимальных решений

Экономика труда в агробизнесе

Планирование деятельности организации

Экономика организации

Мировые аграрные рынки

Механизация сельскохозяйственного производства

Управленческий учет

Комплексное развитие сельских территорий

Мировая экономика

Бухгалтерский учет и отчетность в сельском хозяйстве

Внешнеэкономическая деятельность предприятий АПК



1.1.	Функциональный, процессный и системный подходы к управлению организацией	7	8	4	4	4	КТ 1	Контрольная работа	ПК-2.1
1.2.	Теоретические основы компонент процессного подхода	7	6	2	4	8	КТ 1	Контрольная работа	ПК-2.1
1.3.	Совершенствование бизнес-процессов	7	6	2	4	16	КТ 1	Контрольная работа	ПК-2.2, ПК-2.3
1.4.	Анализ бизнес-процессов организации	7	12	4	8	6	КТ 2	Контрольная работа	ПК-2.2, ПК-2.3
1.5.	Методология управления качеством бизнес-процессов	7	12	4	8	10	КТ 2	Контрольная работа	ПК-2.2, ПК-2.3
1.6.	Построение системы показателей управления бизнеспроцессами	7	10	2	8	10	КТ 2	Контрольная работа	ПК-2.2, ПК-2.3
	Промежуточная аттестация	За							
	Итого		108	18	36	54			
	Итого		108	18	36	54			

### 5.1. Лекционный курс с указанием видов интерактивной формы проведения занятий

Тема лекции (и/или наименование раздел) (вид интерактивной формы проведения занятий)/ (практическая подготовка)	Содержание темы (и/или раздела)	Всего, часов / часов интерактивных занятий/ практическая подготовка
Функциональный, процессный и системный подходы к управлению организацией	Функциональный подход Процессный подход Системный подход	4/-
Теоретические основы компонент процессного подхода	Процессный подход к управлению, понятие бизнес-процесса Основные характеристики бизнес-процесса Классификация бизнес-процессов предприятия	2/-
Совершенствование бизнес-процессов	1. Технология непрерывного совершенствования бизнес-процессов 2. Сущность, цели, этапы и виды реинжиниринга бизнес-процессов 3. Этапы проведения реинжиниринга 4. Принципы перепроектирования бизнес-процессов 5. Условия успешного реинжиниринга и факторы риска 6. Типичные ошибки при проведении реинжиниринга	2/2
Анализ бизнес-процессов организации	1. Стратегический анализ бизнес-процессов 2. Детальный анализ бизнес-процессов 3. Анализ качественных характеристик бизнес-процессов 4. Анализ количественных характеристик	4/-

	бизнес-процессов	
Методология управления качеством бизнес-процессов	1. Концепции совершенствования бизнес-процессов 2. Инструменты управления качеством бизнес-процессов 3. Методологический инструментарий управления качеством отдельных бизнес-процессов	4/-
Построение системы показателей управления бизнеспроцессами	1. Выбор приоритетных бизнес-процессов для оптимизации 2. Ключевые показатели бизнес-процессов	2/2
Итого		18

### 5.2.1. Семинарские (практические) занятия с указанием видов проведения занятий в интерактивной форме

Наименование раздела дисциплины	Формы проведения и темы занятий (вид интерактивной формы проведения занятий)/(практическая подготовка)	Всего, часов / часов интерактивных занятий/ практическая подготовка	
		вид	часы
Функциональный, процессный и системный подходы к управлению организацией	1. В чем суть функционального подхода к управлению организацией? Как он развивался и кто внес значительный вклад в его развитие? 2. Каковы основные черты линейно-функциональной организационной структуры? 3. При каких условиях функциональный подход наиболее эффективен? 4. Какие новые рыночные тенденции появились с середины XX века? 5. Почему функционально ориентированные организации неэффективны в новых условиях?	Пр	4/-/2
Теоретические основы компонент процессного подхода	1. Понятие «владелец процесса» и его функции 2. Опишите понятия «первичного входа» и «вторичного входа» в процесс, приведите соответствующие примеры 3. Является ли ошибкой отнесение «информации» одновременно и ко входам и ресурсам различных процессов? 4. Отличие понятий «процесс» и «бизнес-процесс». Чем бизнес-процесс отличается от процесса? 5. Опишите основные отличительные характеристики понятий «вход процесса» и «ресурсы процесса».	Пр	4/2/4
Совершенствование бизнес-процессов	1. Цели реинжиниринга бизнес-процессов 2. В каких случаях проводится реинжиниринг?	Пр	4/-/4

	<p>3. Объект реинжиниринга</p> <p>4. Охарактеризуйте этапы проведения реинжиниринга</p> <p>5. В чем состоит принцип диверсификации бизнес-процесса?</p> <p>6. В чем состоит принцип интегрирования бизнес-процессов?</p>		
Анализ бизнес-процессов организации	<p>Как проводится стратегический анализ бизнес-процесса?</p> <p>Что такое «узкое место» бизнес-процесса?</p> <p>Приведите примеры КФУ, характеризующие качество бизнес-процессов</p> <p>Обоснуйте необходимость совершенствования бизнес-процессов.</p>	Пр	8/-/8
Методология управления качеством бизнес-процессов	<p>3. Раскройте сущность методов управления затратами - таргет-костинг и кайдзен-костинг.</p> <p>4. Обоснуйте преимущества применения системы «Канбан».</p> <p>5. Обоснуйте сущность и преимущества использования системы «5S».</p> <p>6. В чем состоит сущность Цикла PDCA? Раскройте содержание его циклов</p> <p>7. Обоснуйте особенности системы «Шесть сигм».</p> <p>8. Что представляет собой система «Кайдзен»?</p>	Пр	8/-/8
Построение системы показателей управления бизнес-процессами	<p>1. Опишите порядок выбора приоритетных бизнес-процессов для оптимизации</p> <p>2. Какие группы ключевых показателей бизнес-процессов вы знаете?</p> <p>3. Каков порядок внедрения системы КПЭ?</p>	Пр	8/2/8
Итого			

### 5.3. Курсовой проект (работа) учебным планом не предусмотрен

### 5.4. Самостоятельная работа обучающегося

Темы и/или виды самостоятельной работы	Часы
Подготовка к практическим занятиям. Подготовка доклада	4
Подготовка к практическим занятиям, выполнение заданий	8

Подготовка к практическим занятиям, выполнение заданий	16
Подготовка к практическим занятиям, выполнение заданий	6
Подготовка к практическим занятиям, выполнение заданий	10
Подготовка к практическим занятиям, выполнение заданий	10

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

Учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы обучающегося по дисциплине «Анализ, совершенствование и управление бизнес-процессами» размещено в электронной информационно-образовательной среде Университета и доступно для обучающегося через его личный кабинет на сайте Университета. Учебно-методическое обеспечение включает:

1. Рабочую программу дисциплины «Анализ, совершенствование и управление бизнес-процессами».

2. Методические рекомендации для организации самостоятельной работы обучающегося по дисциплине «Анализ, совершенствование и управление бизнес-процессами».

3. Методические рекомендации по выполнению письменных работ (контрольная работа) (при наличии).

4. Методические рекомендации по выполнению контрольной работы студентами заочной формы обучения (при наличии)

5. Методические указания по выполнению курсовой работы (проекта) (при наличии).

Для успешного освоения дисциплины, необходимо самостоятельно детально изучить представленные темы по рекомендуемым источникам информации:

№ п/п	Темы для самостоятельного изучения	Рекомендуемые источники информации (№ источника)		
		основная (из п.8 РПД)	дополнительная (из п.8 РПД)	метод. лит. (из п.8 РПД)
1	Функциональный, процессный и системный подходы к управлению организацией. Подготовка к практическим занятиям. Подготовка доклада	Л1.1	Л2.1, Л2.2	Л3.1
2	Теоретические основы компонент процессного подхода. Подготовка к практическим занятиям, выполнение заданий	Л1.1	Л2.1, Л2.2	Л3.1
3	Совершенствование бизнес-процессов. Подготовка к практическим занятиям, выполнение заданий	Л1.1	Л2.1, Л2.2	Л3.1
4	Анализ бизнес-процессов организации. Подготовка к практическим занятиям, выполнение заданий	Л1.1	Л2.1, Л2.2	Л3.1
5	Методология управления качеством бизнес-процессов. Подготовка к практическим занятиям, выполнение заданий	Л1.1	Л2.1, Л2.2	Л3.1
6	Построение системы показателей управления бизнес-процессами. Подготовка к практическим занятиям, выполнение заданий	Л1.1	Л2.1, Л2.2	Л3.1

## 7. Фонд оценочных средств (оценочных материалов) для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине «Анализ, совершенствование и управление бизнес-

процессами»

### 7.1. Перечень индикаторов компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Индикатор компетенции (код и содержание)	Дисциплины/элементы программы (практики, ГИА), участвующие в формировании индикатора компетенции	1		2		3		4	
		1	2	3	4	5	6	7	8
ПК-2.1:Обосновывает и применяет статистические, экономико-математические, маркетинговые методы исследования внешней среды и деятельности организации, проводит расчеты финансово-экономических показателей, в т.ч. с использованием типовых методик и нормативно-правовых актов	Внешнеэкономическая деятельность предприятий АПК				x				
	Маркетинг и маркетинговые исследования в агробизнесе						x	x	
	Методы оптимальных решений				x				
	Мировые аграрные рынки						x		
	Общая теория статистики				x				
	Планирование деятельности организации					x	x		
	Преддипломная практика								x
	Статистика				x	x			
	Статистика сельского хозяйства					x			
	Технологическая (проектно-технологическая) практика						x		
	Управление финансами на предприятиях АПК						x		
	Экономика отраслевых рынков								x
ПК-2.2:Проводит экономический анализ хозяйственной деятельности и формирует планы финансово-экономического развития организации с учетом влияния внутренних и внешних факторов организации	Внешнеэкономическая деятельность предприятий АПК				x				
	Маркетинг и маркетинговые исследования в агробизнесе						x	x	
	Мировая экономика		x						
	Мировые аграрные рынки						x		
	Преддипломная практика								x
	Технологическая (проектно-технологическая) практика						x		
	Управленческий учет				x				
	Экономический анализ в АПК							x	
ПК-2.3:Рассчитывает показатели экономической эффективности организации труда, производства продукции, внедрения инновационных технологий и определяет резервы повышения эффективности деятельности организации,	Бережливое производство							x	
	Бизнес-планирование в аграрной сфере							x	
	Государственная аграрная политика			x					
	Комплексное развитие сельских территорий		x						
	Методы оптимальных решений				x				
	Механизация сельскохозяйственного производства					x			

Индикатор компетенции (код и содержание)	Дисциплины/элементы программы (практики, ГИА), участвующие в формировании индикатора компетенции	1		2		3		4	
		1	2	3	4	5	6	7	8
направления совершенствования форм организации труда и управления	Организационное поведение								x
	Организация сельскохозяйственного производства						x	x	
	Планирование деятельности организации					x	x		
	Преддипломная практика								x
	Проектная работа			x	x		x	x	
	Технологическая (проектно-технологическая) практика						x		
	Эконометрика						x		
	Экономика организации				x	x			
	Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий								x
	Экономика труда в агробизнесе				x				

## 7.2. Критерии и шкалы оценивания уровня усвоения индикатора компетенций, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

Оценка знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций по дисциплине «Анализ, совершенствование и управление бизнес-процессами» проводится в форме текущего контроля и промежуточной аттестации.

Текущий контроль проводится в течение семестра с целью определения уровня усвоения обучающимися знаний, формирования умений и навыков, своевременного выявления преподавателем недостатков в подготовке обучающихся и принятия необходимых мер по её корректировке, а также для совершенствования методики обучения, организации учебной работы и оказания индивидуальной помощи обучающемуся.

Промежуточная аттестация по дисциплине «Анализ, совершенствование и управление бизнес-процессами» проводится в виде Зачет.

За знания, умения и навыки, приобретенные студентами в период их обучения, выставляются оценки «ЗАЧТЕНО», «НЕ ЗАЧТЕНО». (или «ОТЛИЧНО», «ХОРОШО», «УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО», «НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО» для дифференцированного зачета/экзамена)

Для оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности в университете применяется балльно-рейтинговая система оценки качества освоения образовательной программы. Оценка проводится при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточных аттестаций обучающихся. Рейтинговая оценка знаний является интегрированным показателем качества теоретических и практических знаний и навыков студентов по дисциплине.

### Состав балльно-рейтинговой оценки студентов очной формы обучения

Для студентов очной формы обучения знания по осваиваемым компетенциям формируются на лекционных и практических занятиях, а также в процессе самостоятельной подготовки.

В соответствии с балльно-рейтинговой системой оценки, принятой в Университете студентам начисляются баллы по следующим видам работ:

№ контрольной точки	Оценочное средство результатов индикаторов достижения компетенций	Максимальное количество баллов
7 семестр		
КТ 1	Контрольная работа	15

КТ 2	Контрольная работа		15
<b>Сумма баллов по итогам текущего контроля</b>			<b>30</b>
Посещение лекционных занятий			20
Посещение практических/лабораторных занятий			20
Результативность работы на практических/лабораторных занятиях			30
Итого			100
№ контрольной точки	Оценочное средство результатов индикаторов достижений компетенций	Максимальное количество баллов	Критерии оценки знаний студентов
7 семестр			

КТ 1	Контрольная работа	15	<p>Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Речь неграмотная. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа студента не только на поставленный вопрос, но и на другие вопросы дисциплины. 0 баллов - при полном отсутствии ответа, имеющего отношение к вопросу. Практико-ориентированные и ситуационные задачи – задачи направленные на использование приобретенных знаний и умений в практической деятельности: творческого уровня (навыки), позволяющие оценивать способность обучающегося интегрировать знания различных областей при решении профессиональных задач, аргументировать собственную точку зрения. Критерии оценки 5 баллов. Задача решена в обозначенный преподавателем срок. В решении нет ошибок, получен верный ответ, задача решена рациональным способом. Сделаны правильные выводы. 4 балла. Задача решена в обозначенный преподавателем срок. В решении нет ошибок, получен верный ответ, задача решена рациональным способом. Сделаны правильные выводы. 3 балла. Задача решена в обозначенный преподавателем срок. В решении нет ошибок, получен верный ответ, задача решена рациональным способом. Сделаны неправильные выводы. 2 балла. Задача решена с задержкой. В решении нет ошибок, получен верный ответ, задача решена рациональным способом. Сделаны неправильные выводы. 1 балл. Задача решена с задержкой в целом верно, но допущены незначительные ошибки, искажающие выводы. 0 баллов. Задача не решена.</p>
------	--------------------	----	---

КТ 2	Контрольная работа	15	<p>Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Речь неграмотная. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа студента не только на поставленный вопрос, но и на другие вопросы дисциплины. 0 баллов - при полном отсутствии ответа, имеющего отношение к вопросу. Практико-ориентированные и ситуационные задачи – задачи направленные на использование приобретенных знаний и умений в практической деятельности: творческого уровня (навыки), позволяющие оценивать способность обучающегося интегрировать знания различных областей при решении профессиональных задач, аргументировать собственную точку зрения. Критерии оценки 5 баллов. Задача решена в обозначенный преподавателем срок. В решении нет ошибок, получен верный ответ, задача решена рациональным способом. Сделаны правильные выводы. 4 балла. Задача решена в обозначенный преподавателем срок. В решении нет ошибок, получен верный ответ, задача решена рациональным способом. Сделаны правильные выводы. 3 балла. Задача решена в обозначенный преподавателем срок. В решении нет ошибок, получен верный ответ, задача решена рациональным способом. Сделаны неправильные выводы. 2 балла. Задача решена с задержкой. В решении нет ошибок, получен верный ответ, задача решена рациональным способом. Сделаны неправильные выводы. 1 балл. Задача решена с задержкой в целом верно, но допущены незначительные ошибки, искажающие выводы. 0 баллов. Задача не решена.</p>
------	--------------------	----	---

## Критерии и шкалы оценивания результатов обучения на промежуточной аттестации

При проведении итоговой аттестации «зачет» («дифференцированный зачет», «экзамен») преподавателю с согласия студента разрешается выставлять оценки («отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «зачет») по результатам набранных баллов в ходе текущего контроля успеваемости в семестре по выше приведенной шкале.

В случае отказа – студент сдает зачет (дифференцированный зачет, экзамен) по приведенным выше вопросам и заданиям. Итоговая успеваемость (зачет, дифференцированный зачет, экзамен) не может оцениваться ниже суммы баллов, которую студент набрал по итогам текущей и промежуточной успеваемости.

При сдаче (зачета, дифференцированного зачета, экзамена) к заработанным в течение семестра студентом баллам прибавляются баллы, полученные на (зачете, дифференцированном зачете, экзамене) и сумма баллов переводится в оценку.

## Критерии и шкалы оценивания ответа на зачете

По дисциплине «Анализ, совершенствование и управление бизнес-процессами» к зачету допускаются студенты, выполнившие и сдавшие практические работы по дисциплине, имеющие ежемесячную аттестацию и без привязке к набранным баллам. Студентам, набравшим более 65 баллов, зачет выставляется по результатам текущей успеваемости, студенты, не набравшие 65 баллов, сдают зачет по вопросам, предусмотренным РПД. Максимальная сумма баллов по промежуточной аттестации (зачету) устанавливается в 15 баллов

Вопрос билета	Количество баллов
Теоретический вопрос	до 5
Задания на проверку умений	до 5
Задания на проверку навыков	до 5

### Теоретический вопрос

5 баллов выставляется студенту, полностью освоившему материал дисциплины или курса в соответствии с учебной программой, включая вопросы рассматриваемые в рекомендованной программой дополнительной справочно-нормативной и научно-технической литературы, свободно владеющему основными понятиями дисциплины. Требуется полное понимание и четкость изложения ответов по экзаменационному заданию (билету) и дополнительным вопросам, заданных экзаменатором. Дополнительные вопросы, как правило, должны относиться к материалу дисциплины или курса, не отраженному в основном экзаменационном задании (билете) и выявляют полноту знаний студента по дисциплине.

4 балла заслуживает студент, ответивший полностью и без ошибок на вопросы экзаменационного задания и показавший знания основных понятий дисциплины в соответствии с обязательной программой курса и рекомендованной основной литературой.

3 балла дан недостаточно полный и недостаточно развернутый ответ. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов. Студент не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Студент может конкретизировать обобщенные знания, доказав на примерах их основные положения только с помощью преподавателя. Речевое оформление требует поправок, коррекции.

2 балла дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Речь неграмотная. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа студента не только на поставленный вопрос, но и на другие вопросы дисциплины.

1 балл дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Речь неграмотная. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа студента не только на поставленный вопрос, но и на другие вопросы дисциплины.

0 баллов - при полном отсутствии ответа, имеющего отношение к вопросу.

Задания на проверку умений и навыков

5 баллов Задания выполнены в обозначенный преподавателем срок, письменный отчет без замечаний. Работа выполнена в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности.

4 балла Задания выполнены в обозначенный преподавателем срок, письменный отчет с небольшими недочетами.

2 баллов Задания выполнены с задержкой, письменный отчет с недочетами. Работа выполнена не полностью, но объем выполненной части таков, что позволяет получить правильные результаты и выводы.

1 баллов Задания выполнены частично, с большим количеством вычислительных ошибок, объем выполненной части работы не позволяет сделать правильных выводов.

0 баллов Задания выполнены, письменный отчет не представлен или работа выполнена не полностью, и объем выполненной части работы не позволяет сделать правильных выводов.

### **7.3. Примерные оценочные материалы для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины «Анализ, совершенствование и управление бизнес-процессами»**

1. Эволюция бизнеса. Система научной организации труда Тейлора.
2. Предпосылки создания функционально-ориентированных организаций.
3. Функциональное управление и функционально-ориентированная организация.
4. Классическая функционально-ориентированная организации. Достоинства и недостатки.
5. Необходимость новых подходов в организации деятельности предприятия.
6. Новый взгляд на организацию деятельности – процессно-ориентированный.
7. Понятие процесса.
8. Процессный подход и процессно-ориентированная организация.
9. Соотношение функционального и процессного подходов.
10. Отражение процессного подхода в международных стандартах. Системы менеджмента.
11. Определения процесса различных школ.
12. Иерархия понятия «процесс».
13. Задание процесса как объекта управления.
14. Основные элементы процесса и его окружение.
15. Определение владельца процесса.
16. Определение цели процесса.
17. Определение границ и интерфейсов.
18. Определение входов и выходов процессов.
19. Определение ресурсного окружения процесса.
20. Документирование процесса.
21. Определение ключевых показателей результативности процесса.
22. Расстановка контрольных точек для измерений.
23. Мониторинг процесса.
24. Классификация процессов.
25. Свойства бизнес-процесса.
26. Цикл управления процессами.
27. Понятие о моделировании деятельности.
28. Концепция Business Process Management.
29. Моделирование деятельности и моделирование процессов.
30. Предметные области в деятельности организации.
31. Уровни описания.
32. Общие принципы моделирования деятельности.
33. Эволюция развития методологий описания.
34. Методология ARIS: описание, используемые нотации, области применения.
35. Методология RUP: описание, используемые нотации, области применения.
36. Методология SADT: описание, используемые нотации, области применения.
37. Сравнительный анализ методологий моделирования.
38. Инструментальные системы для моделирования бизнеса.

39. Сравнительный анализ инструментальных средств
40. Подходы к описанию процессов.
41. Принципы выделения бизнес-процессов.
42. Ресурсное окружение процессов на разных уровнях описания.
43. Проблема целостного описания бизнес-процессов.
44. Подходы к описанию организационной структуры.
45. Подходы к описанию предметных областей деятельности организации.
46. Внедрение системы управления процессами: этапы внедрения, организация процесса,

проектная

документация.

47. Понятие о метрике процесса.

48. Использование количественных и качественных метрик.

49. Виды ключевых показателей результативности.

50. Ключевые показатели результативности результата и ключевые показатели

результативности

процесса

51. Выбор метрик процессов, подлежащих измерению.

52. Измерение параметров и характеристик процессов.

53. Индикаторы показателей («светофор», «приборная панель»).

54. Подходы к определению числа измеряемых параметров (переизбыток информации).

55. Статистическая обработка результатов измерений метрик

56. Ключевые элементы стратегии предприятия.

57. Роль процессного подхода в формировании системы управления предприятием.

58. Инструменты формирования стратегии.

59. Стратегические карты.

60. Система сбалансированных показателей

Темы докладов

1 Специфика современных проблем управления. Процессное управление.

2 Методы моделирования и описания управления бизнес-процессами предприятия АПК: сравнительная характеристика.

3 Регламентация бизнес-процессов: методики регламентации.

4 Планирование работ по совершенствованию бизнес-процессов предприятия.

5 Оценка эффективности процессного управления предприятием АПК.

6 Методология и принципы реинжиниринга бизнес-процессов предприятия АПК.

7 Бизнес-процессы управления предприятием.

10 Современные технологии совершенствования управления бизнес-процессов предприятия

АПК.

11 Моделирование бизнес-процессов предприятия АПК. Функциональное моделирование

SADT.

12 Особенности организации бизнес-процессов предприятия АПК.

13 Требования к стандартизации бизнес-процессов предприятия, процедура сертификации системы управления качеством.

14 Моделирование и анализ бизнес-процессов предприятия АПК с целью их реинжиниринга.

15 Критерии эффективности организации бизнес-процессов предприятия АПК.

Контрольная точка 1

1. Понятие «владелец процесса» и его функции

2. Является ли ошибкой отнесение «информации» одновременно и ко входам и ресурсам различных процессов?

3. Опишите преимущества и недостатки различных способов описания бизнес-процессов (текстового, табличного, алгоритмического)

4. Определите вид бизнес-процесса у сервисной компании ООО «ИТ для всех», который заключается в следующем «управление маркетингом»

а) основной бизнес-процесс;

б) обеспечивающий бизнес-процесс;

- в) бизнес-процесс развития;
- г) бизнес-процесс управления.

5. Определите вид бизнес-процесса у компании ООО «Недвижимость», который заключается в управлении финансами::

- а) основной бизнес-процесс;
- б) обеспечивающий бизнес-процесс;
- в) бизнес-процесс развития;
- г) бизнес-процесс управления.

6. Сколько владельцев может иметь один бизнес-процесс?

- а) 2;
- б) 1;
- в) количество зависит от размеров предприятия

7. Используя способы принятия эффективных экономических решений при организации бизнес-процессов, проведите соответствие между названием бизнес-процесса и его формулировкой и выберите правильный ответ

1. Основные бизнес-процессы 1. Ориентированы на производство товара или оказание услуги, являются результатами сопутствующему основному производству производственной деятельности и также обеспечивают получение дохода

2. Сопутствующие бизнес-процессы 2. Предназначены для жизнеобеспечения основных и сопутствующих процессов

3. Вспомогательные и обеспечивающие бизнес-процессы 3. Генерируют доходы компании, к ним относятся бизнес-процессы, ориентированные на производство целевого товара или услуги и обеспечивают получение дохода

8. Определите последовательность технологии проведения бизнес-процесса закупки:

- а) выбор поставщиков, поступление материала, обработка заказов, контроль счетов;
- б) определение потребности в материале, обработка заказов, поступление материала, оприходование материала, контроль счетов;
- в) определение потребности в материале, выбор поставщиков, оприходование материала, контроль выполнения условий договора, контроль счетов

9. Процессный подход представляет собой:

- а) ориентацию деятельности предприятия на бизнес-проекты;
- б) ориентацию деятельности предприятия на бизнес-идеи;
- в) ориентацию деятельности предприятия на бизнес-процессы

10. Какую структуру имеют бизнес-процессы управления?

- а) Регулирование > Планирование > Контроль;
- б) Планирование > Контроль > Регулирование;
- в) Контроль > Регулирование > Контроль.

11. Составьте табличное и графическое описание бизнес-процесса. Дайте ответы на вопросы.

Бизнес-процесс Продажи по заявкам с сайта

При поступлении заявки с сайта менеджер по продажам (Отдел продаж) в течение одного рабочего дня связывается с клиентом по телефону, уточняет потребности. По уточненным потребностям готовит коммерческое предложение. После этого он направляет его клиенту и делает пометку в CRM (CRM-система – это программа, которая хранит все данные о существующих и потенциальных клиентах (имена, контакты, история разговоров) и управляет этой информацией).

Если клиент заинтересован, проводится встреча, обсуждаются условия, и после согласования документов менеджер передаёт счёт на оплату.

После оплаты счёта клиентом менеджер делает пометку в CRM и переводит информацию в отдел внедрения.

- 1. Кто является владельцем процесса?
- 2. Кто является потребителем процесса?
- 3. С какими бизнес-процессами связан данный процесс?

Контрольная точка 2

- 1. В каких случаях проводится реинжиниринг?
- 2. Как проводится стратегический анализ бизнес-процесса?

3. В чем состоит сущность Цикла PDCA? Раскройте содержание его циклов
4. Что такое диаграмма Парето и почему она так называется?
5. Что такое формализованные универсально-принципиальные методы?
6. Как происходит разработка нескольких вариантов бизнес-процесса?
7. Тесты.
  1. Что относится к основным преимуществам проведения реинжиниринга:
    - а) выработка оптимальных путей реализации основной стратегии компании с учетом растущей конкуренции и развивающихся технологий
    - б) повышение качества взаимодействия между сотрудниками и подразделениями компании
    - в) обеспечение контроля финансовых и временных затрат, а также оценка их долевого участия в конечной цене продукта
    - г) создание механизма выработки должностных инструкций, положений, регламентов и прочих документов
  2. Какие критерии приоритизации используют на первом шаге анализа бизнес-процессов по выбору приоритетных бизнес-процессов для оптимизации, первоочередная оптимизация которых даст наибольший результат
    - а) важность бизнес-процесса
    - б) проблемность бизнес-процесса
    - в) возможность и стоимость проведения изменений бизнес-процесса
    - г) все ответы верны
  3. Что является первым шагом для оценки важности бизнес-процессов
    - а) определение критических факторов успеха организации
    - б) сопоставление бизнес-процессов с критическими факторами успеха
    - в) оценка проблемности бизнес-процессов
    - г) разработка матрицы ранжирования бизнес-процессов
  4. Применяя методику анализа ключевых показателей бизнес-процессов, ответьте на вопрос: как рассчитать итоговый показатель, характеризующий приоритетность бизнес-процесса
    - а) Важность + Проблемность + Возможность
    - б) Важность x Проблемность x Возможность
    - в) (Важность + Проблемность) / Возможность
    - г) любым способом в зависимости от складывающейся ситуации
  5. Как называется наиболее часто используемый при оптимизации бизнес-процессов временных показателей показатель, который рассчитывается как отношение суммарного времени выполнения всех операций процесса к длительности его общего цикла, он всегда меньше единицы, поскольку в процессах существуют временные разрывы между отдельными операциями:
    - а) показатель экономической эффективности
    - б) показатель эффективности производственного или операционного цикла
    - в) показатель критических факторов успеха организации
    - г) показатель издержек бизнес-процесса
  6. Показатели удовлетворенности клиента бизнес-процесса это:
    - а) величина затрат на устранение дефектов продукции, выявленных клиентом;
    - б) процент рекламаций;
    - в) темп роста объемов продаж по одному клиенту;
    - г) количественные и/или качественные параметры, рассчитываемые по определенной методике и характеризующие степень удовлетворенности клиента продуктом процесса.

## Тема 1

### Вопросы для обсуждения

1. В чем суть функционального подхода к управлению организацией? Как он развивался и кто внес значительный вклад в его развитие?
2. Каковы основные черты линейно-функциональной организационной структуры?

3. При каких условиях функциональный подход наиболее эффективен?
4. Какие новые рыночные тенденции появились с середины XX века?
5. Почему функционально ориентированные организации неэффективны в новых условиях?
6. Каковы основные отличия функционального и процессного подходов?
7. Каковы преимущества и недостатки обоих подходов?
8. Перечислите типовые роли сотрудников в компании, основанной на процессах.
9. В чем заключаются обязанности каждой из основных категорий сотрудников в процессной организационной структуре?
10. Охарактеризуйте системный подход в управлении организацией.

#### Тесты

1. Внедрение процессного подхода предполагает, что:
  - 1) Определены границы сквозных процессов.
  - 2) Назначены владельцы процессов.
  - 3) Установлены правила взаимодействия владельцев процессов и руководителей структурных подразделений
  - 4) Зоны владельцев процессов четко определены, взаимодействие процессов согласовано на межфункциональном уровне
2. Бизнес-процесс – это:
  - 1) Преобразование входов отдельных модулей бизнес-системы в выходы.
  - 2) Цепочка работ, последовательно выполняемых сотрудниками организации.
  - 3) Последовательность взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание ценности для потребителя
  - 4) Процесс управления компанией и ее подразделениями.
  - 5) Совокупность функций различных взаимодействующих отделов, представленная в виде графической схемы.
3. Входы бизнес-процесса – это:
  - 1) Информация (документы) и материальные объекты
  - 2) Сырье и материалы
  - 3) Регламентирующие процесс документы
  - 4) Распоряжения руководителя
4. Выходы бизнес-процесса – это:
  - 1) Отчетные документы.
  - 2) Брак.
  - 3) Результат выполнения бизнес-процесса - информация (документы) и материальные объекты.
  - 4) Готовые изделия.
5. Ресурсы бизнес-процесса – это:
  - 1) Персонал.
  - 2) Финансовые средства.
  - 3) Здания и сооружения.
  - 4) Оборудование, персонал, инфраструктура, среда, программное обеспечение, используемые для выполнения процесса.

#### Тема 2

1. Понятие «владелец процесса» и его функции
2. Опишите понятия «первичного входа» и «вторичного входа» в процесс, приведите соответствующие примеры
3. Является ли ошибкой отнесение «информации» одновременно и ко входам и ресурсам различных процессов?
4. Отличие понятий «процесс» и «бизнес-процесс». Чем бизнес-процесс отличается от процесса?

5. Опишите основные отличительные характеристики понятий «вход процесса» и «ресурсы процесса».

6. Перечислите возможные варианты «выхода» процесса

#### Темы докладов

Задание 1 Отобразите на рисунке взаимосвязь процессов материально-технического снабжения, прохождения договоров, разработки продукции, производства продукции и организационной структуры, представленной подразделениями: отдел снабжения, производственный отдел, конструкторский отдел, отдел продаж.

Задание 2 Выберите компанию для анализа её организационной структуры и функций. В качестве компаний могут быть рассмотрены различные организации, например: университет, строительная компания, издательский дом, консалтинговая компания, медицинская лаборатория, отель, фабрика игрушек, автомобильный дилерский центр.

Представьте в виде схемы организационную структуру компании.

Опишите основные бизнес-процессы компании.

Проанализируйте должностные обязанности персонала организации и предположите, в каких бизнес-процессах задействованы разные сотрудники.

Задание 3. Какие документы являются входом (выходом) для финансовой службы: счет на оплату, оплаченный счет, копия платежного поручения?

Задание 4

Описание процесса «Увольнение»

При увольнении сотрудник должен написать заявление о увольнении, завизировать его у непосредственного руководителя и отдать в отдел кадров для оформления приказа об увольнении. После этого он должен подписать обходной лист у членов уполномоченной комиссии. Затем сотрудник должен произвести расчеты в бухгалтерии, которой необходимы подписанный обходной лист и копия приказа о увольнении.

После произведения расчетов сотрудник сдает обходной лист в отдел кадров, который оформляет (вносит соответствующие записи) и выдает трудовую книжку сотруднику. Выдача трудовой книжки фиксируется в книге учета хранения и выдачи трудовых книжек, в которой сотрудник должен поставить роспись о получении.

Составьте табличное описание процессов увольнения.

Задание 5

Основываясь на положениях трудового законодательства, составьте в табличной форме описание процесса приема на работу нового сотрудника в бухгалтерию предприятия.

#### Тема 3

1. Цели реинжиниринга бизнес-процессов
2. В каких случаях проводится реинжиниринг?
3. Объект реинжиниринга
4. Охарактеризуйте этапы проведения реинжиниринга
5. В чем состоит принцип диверсификации бизнес-процесса?
6. В чем состоит принцип интегрирования бизнес-процессов?
7. Как проводится стратегический анализ бизнес-процесса?
8. Что такое «узкое место» бизнес-процесса?

#### Задачи

Кейс-задача 1. Мебельная компания «Артика» занимается производством мебели по индивидуальным проектам. В 90% заказов компания получала претензии от клиентов. Количество повторных заказов составляло 2 заказа в год. Доля повторных заказов в обороте – до 10%.

85% ошибок происходило на стадии монтажа. Оказалось, что наибольшее количество проблем возникают на стыке работ между отделом продаж и производственным отделом. В результате реинжиниринга были устранены ошибки в работе с помощью следующих мероприятий:

- назначение ответственных лиц за процесс целиком;
- введение в работу стандартных бланков;
- внедрение отчетных документов на гугл-диске и другие меры.

В результате реинжиниринга количество претензий сократилось до 7%. Повторные заказы в обороте компании составили 75%. Ежемесячно около 4 заказов компания «Артика» получает повторно.

Какие этапы реинжиниринга описаны в условии задачи?

Кейс-задача 2

Компания ООО «Сладости века» производит кондитерские шоколадные изделия более 12 лет. На основании приведенных данных о структуре отдела продаж, его задачах, функциях, должностных обязанностях работников разработать:

- классификацию процессов и подпроцессов отдела продаж ООО «Сладости века», а также сведения о задачах и функциях отдела продаж и должностных обязанностей его сотрудников;
- определите, к каким группам процессов относятся процессы, реализуемые отделом продаж;
- укажите ответственного исполнителя для каждого процесса/подпроцесса

Тема 4

1. Как проводится стратегический анализ бизнес-процесса?
2. Что такое «узкое место» бизнес-процесса?
3. Приведите примеры КФУ, характеризующие качество бизнес-процессов
4. Обоснуйте необходимость совершенствования бизнес-процессов.

Задачи

Задание 1. Среди перечисленных ниже критических факторов успеха укажите те, которые относятся к

- сфере технологии,
- производству,
- реализации продукции,
- сфере маркетинга,
- профессиональным навыкам,
- организационным возможностям.

Примеры основных типов критических факторов успеха:

- а) скорая доставка продукции,
- б) качество продукции (снижение числа дефектов, уменьшение потребности в ремонте),
- в) разнообразие моделей / видов продукции,
- г) возможность инноваций в производственном процессе,
- д) уровень информационных систем,
- е) способность быстро переводить промышленные товары из стадии разработки с промышленное производство

Задание 2

На основе представленных в таблице данных оцените важность бизнес-процесса предприятия.

КФУ1	КФУ2	КФУ3	КФУ4	КФУ5	Важность
Вес КФУ	0,2	0,3	0,1	0,2	0,2
БП1	х	х		х	

Задание 3 На основе представленных в таблице данных выделите наиболее приоритетный для совершенствования бизнес-процесс

Бизнес-процессы	Важность (по шкале 1-8)	Проблемность (по шкале 1-5)	
Возможность проведения изменений (по шкале 1-5)	Приоритетность		
БП1	3	1	5
БП2	7	1	2
БП3	6	3	3
БП4	8	5	3
БП5	4	5	4

Тема 5

1. Раскройте сущность методов управления затратами - таргет-костинг и кайзен-

костинг.

2. Обоснуйте преимущества применения системы «Канбан».
3. Обоснуйте сущность и преимущества использования системы «5S».
4. В чем состоит сущность Цикла PDCA? Раскройте содержание его циклов
5. Обоснуйте особенности системы «Шесть сигм».
6. Что представляет собой система «Кайдзен»?

Задания

1. Составить графическую модель бизнес-процессов организации, включая вспомогательные (магазина игрушек, продуктового магазина, кафетерия, строительной компании, сельскохозяйственной организации или др. выбранной организации).
2. Выделить критические факторы успеха для организации
3. Определить важность бизнес-процессов на основе матрицы сопоставления бизнес-процессов и КФУ.
4. Разработать форму контрольного листка для анализа качества выбранного бизнес-процесса
5. Разработать причинно-следственную диаграмму (диаграмму Исикавы) для выделенной ключевой проблемы. Определить систему показателей по каждой вторичной (третичной) причине, обуславливающей изменение первопричин.

Тема 6

1. Опишите порядок выбора приоритетных бизнес-процессов для оптимизации
2. Какие группы ключевых показателей бизнес-процессов вы знаете?
3. Каков порядок внедрения системы КПЭ?

Задачи

Задание 1.

Одна из наиболее известных моделей сбалансированной системы показателей (модель стратегических карт Каплана и Нортон) строится на четырех аспектах деятельности организации:

- финансовом,
- по работе с клиентами,
- по внутренним бизнес-процессам,
- по возможности развития и роста.

Задание:

укажите, какие из перечисленных ниже показателей решающих факторов успеха к какой из четырех выделенных сфер деятельности предприятия следует отнести:

- а) доля рынка, контролируемая компанией,
- б) рентабельность каждого вида продукта, услуги, региона продаж или отдельно взятого клиента,
- в) показатели ликвидности (коэффициент текущей ликвидности, коэффициент абсолютной ликвидности и др.),
- г) разработка новой продукции,
- д) число рационализаторских предложений на одного сотрудника,
- е) доля сотрудников, имеющих персональные производственные задания, связанные с исполнением стратегии компании,
- ж) контроль за временем производственного цикла, з) скорость послепродажного обслуживания.

Задание 2

1. В таблице приведены характеристики сбалансированной системы показателей для компании ХУ:

Составляющая	Цель	Показатель	Целевое значение	Инициатива
Финансы	Снижение себестоимости	Чистая прибыль	Увеличить на 20%	?
Клиенты	Повышение качества обслуживания	Частота обновления		

ассортимента Раз в два месяца ?

Процессы	Снижение количества брака	Количество возвратов	Снижать на 50% в год	?
Развитие сотрудников	Повышение квалификации	сотрудников	Процент обученных	1-й год – 50% 2-й год – 75% 3-й год – 90% ?

Задание: вместо знаков вопроса в последнем столбце предложите перечень инициатив, которые, с вашей точки зрения, обеспечат достижение соответствующих стратегических целей.

Задание 3. На предприятии для бизнес-процесса «Получение и согласование заявок от клиентов», сформирован набор КРІ, приведенный в таблице. Распределите их по видам.

Наименование КРІ	Методология расчета		Индикаторы достижения
	Min	Limit	

Обработка максимального количества заявок, полученных от клиентов, по итогам 1 раб. дня;	% заявок полностью согласованных и переданных (статус «Согласован» в CRM) в Отдел комплектации	82%	100%
--	--	-----	------

Качество согласованных заявок, переданных от отдела продаж в отдел комплектации;	% заявок обработанных и согласованных с параметрами, указанными в «Инструкции обработки заявок клиентов»	96%	100%
--	--	-----	------

Процент (%) рекламаций от клиента процесса (Отдел комплектации) по поводу переданных заявок;	% рекламаций (не прием заявок отделом комплектации) по причине не соответствия заявок параметрам, указанным в «Инструкции обработки заявок клиентов»	0%	2%
--	--	----	----

Процент (%) заявок полученных от клиентов и не обработанных отделом продаж в срок (просроченных);	% заявок полученных от клиентов и не обработанных в течении 4 раб. часов (нет статуса «Согласован» в CRM) в Отдел комплектации	0%	4%
---	--	----	----

Предельная скорость обработки заявок (по категориям);	срок в раб. часах, по категориям, в соответствии с «Инструкцией обработки заявок клиентов»	0,15	8,0
---	--	------	-----

## 8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

а) Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

### основная

Л1.1 Точилкина Т. Е. Моделирование бизнес-процессов. Практикум [Электронный ресурс]:учеб. пособие; ВО - Бакалавриат. - Москва: КноРус, 2026. - 161 с. – Режим доступа: <https://book.ru/book/962005>

### дополнительная

Л2.2 Худякова Е. В., Бондаренко А. М., Качанова Л. С., Кушнарера М. Н., Горбачев М. И. Моделирование бизнес-процессов на предприятиях АПК [Электронный ресурс]:учебник; ВО - Бакалавриат. - Санкт-Петербург: Лань, 2022. - 172 с. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/230429>

Л2.1 Кравченко А. В., Драгунова Е. В., Кириллов Ю. В. Моделирование бизнес-процессов [Электронный ресурс]:учеб. пособие ; ВО - Бакалавриат. - Новосибирск: НГТУ, 2020. - 136 с. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/152364>

б) Методические материалы, разработанные преподавателями кафедры по дисциплине, в соответствии с профилем ОП.

Л3.1 Точилкина Т. Е. Моделирование бизнес-процессов. Практикум [Электронный ресурс]:учеб. пособие ; ВО - Бакалавриат. - Москва: КноРус, 2023. - 161 с. – Режим доступа: <https://book.ru/book/950317>

## 9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

№	Наименование ресурса сети «Интернет»	Электронный адрес ресурса
1	База данных научных электронных журналов "eLibrary"	
2	РосБизнесКонсалтинг	<a href="https://www.rbc.ru">https://www.rbc.ru</a>
3	Электронно-библиотечная система "Лань"	

## 10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Рекомендации по организации работы студентов в ходе лекционных занятий

Работа на лекции – первый важный шаг к уяснению учебного материала, поэтому при изучении дисциплины следует обратить особое внимание на конспектирование лекционного материала. От умения эффективно воспринимать, а затем и усваивать подаваемый лектором материал во многом зависит успех обучения. Умение слушать и адекватно реагировать на получаемую информацию важно и при работе по организации того или иного процесса, при проведении различного рода семинаров, собраний, конференций и т.д.

В качестве методической рекомендации для улучшения процесса усвоения лекции может выступать план лекции. Основные его моменты заключаются в следующем.

1. Выделение основных положений. Нельзя запомнить абсолютно все, что говорит лектор. Однако можно и нужно запомнить его основные мысли. Опытный лектор специально выделяет основные положения своей лекции и разъясняет их, но часто это приходится делать самостоятельно самому слушателю. Для выделения основных положений в лекции необходимо обращать внимание на вводные фразы, используемые лектором для перехода к новым положениям (разделам) лекции.

2. Поэтапный анализ и обобщение. Во время лекции преподавателя необходимо периодически анализировать и обобщать положения, раскрываемые в его лекции. Подходящим моментом для этого является заявление лектора (возможно, стандартной фразой, например, «далее», «итак», «таким образом», «следовательно» и т.д.) о том, что он переходит к другому вопросу.

3. Постоянная готовность слушать лекцию до конца. Когда известно, что предстоит выслушать длинную лекцию, возникает соблазн заранее решить, что ее слушать не стоит. Если так и происходит, то внимание студента сознательно переключается на что-то другое, а сам учащийся старается убедить себя в том, что данная лекция действительно не заслуживает его внимания. В других случаях студент некоторое время внимательно относится к прослушиванию лекционного материала, а затем, решив, что он не представляет для него особого интереса, отвлекается. В связи с этим предлагается следующая рекомендация – нельзя делать преждевременной оценки лекции, надо приучить себя внимательно выслушивать до конца любую лекцию, любое выступление.

### 2.2 Методика конспектирования учебного материала

Конспект – универсальная форма записи. Главное требование к конспекту – запись должна быть систематической, логически связной. Конспекты можно условно подразделить на четыре типа: плановые, текстуальные, свободные и тематические.

1. Плановый конспект составляется с помощью предварительного плана литературного источника. Каждому вопросу плана в такой записи соответствует определенная часть конспекта. Если какой-то пункт плана не требует дополнений и разъяснений, его не следует сопровождать текстом. Это одна из особенностей короткого плана-конспекта, помогающего лучше усвоить материал уже в процессе его изучения.

Составление такого конспекта приучает последовательно и четко излагать свои мысли,

работать над источником, обобщая его содержание в формулировках плана. Краткий, простой, ясный по своей форме план-конспект – незаменимое подспорье при необходимости быстро подготовить доклад, выступление на семинаре, конференции.

Когда конспект создается на основе плана, то надо иметь в виду, что характерную для плана определенную схематичность, неполноту предстоит исправить в новой записи. Именно это – одна из основных задач написания такого конспекта. Здесь есть возможность внести в запись недоступные для плана подробности, обстоятельно раскрыть его пункты.

Самый простой плановый конспект составляется в виде ответов на пункты плана, сформулированные в вопросительной форме. В процессе подготовки, а иногда и при последующей переработке плановый конспект может отразить логическую структуру и взаимосвязь отдельных положений.

2. Текстуальный конспект составляется в основном из цитат. Они связываются друг с другом логическими переходами. Конспект может быть снабжен планом и включать отдельные тезисы в изложении составителя или автора.

Текстуальный конспект – хороший источник дословных высказываний автора. Он помогает выявить спорные моменты. Особенно целесообразно использовать этот вид конспектирования при изучении материалов для сравнительного анализа положений, высказанных рядом авторов.

Существенный недостаток текстуального конспекта заключается в том, что он мало активизирует внимание и память. Это особенно проявляется в случаях, когда конспект составлен без глубокой проработки материала, без его усвоения. Отсюда – необходимость постоянной работы над этими видами записи.

3. Текстуальный конспект при последующей его разработке или даже в процессе составления может превратиться в свободный конспект – сочетание цитат, тезисов, собственных суждений составителя. Такой конспект требует умения самостоятельно четко и кратко формулировать основные положения. Для этого необходимо глубокое осмысление материала, большой и активный запас слов. Само составление такого конспекта успешно развивает эти качества. Свободный конспект, по всей видимости, наиболее полноценный, но он довольно трудоемок, требует определенного опыта и эрудиции.

4. Тематический конспект дает в большей или меньшей мере ответ на поставленный вопрос-тему. Специфика этого типа конспекта заключается в том, что, разрабатывая определенную тему по ряду источников, он не отображает всего содержания используемых произведений. Составление тематического конспекта помогает всесторонне осмыслить тему, проанализировать различные точки зрения на один и тот же вопрос, мобилизовать свой интеллектуальный «багаж».

Разновидностью тематического конспекта является обзорный тематический конспект. Это тематический обзор на определенную тему с использованием нескольких источников. К обзорному тематическому конспекту можно отнести и хронологический конспект. Как видно из названия, основное, чему подчинена запись в данном случае, это хронологическая последовательность событий на фоне отражения самих событий. В отличие от обзорного конспекта на ту же тему хронологический конспект более краткий и конкретный.

Разумеется, чтобы в полной мере освоить работу над конспектами, необходимо достаточно хорошо овладеть другими формами записи (план, тезисы, цитаты и др.). Хотя здесь следует обратить внимание на то, что все это имеет сугубо индивидуальные особенности. Порой, студенты уже на первом курсе неплохо составляют конспекты, успешно выступают на научных конференциях.

#### Рекомендации по подготовке к практическим занятиям

Аудиторные практические занятия играют важную роль в формировании у студентов требуемых компетентностей. Главной целью практических занятий является систематизация, закрепление и углубление знаний теоретического характера, полученных на лекциях. Обучающиеся должны всегда видеть ведущую идею курса и ее связь с практикой. Цель занятий должна быть понятна не только преподавателю, но и студентам. Это придает учебной работе актуальность, утверждает необходимость овладения опытом профессиональной деятельности, связывает ее с практикой жизни.



2	Помещение для самостоятельной работы обучающихся, подтверждающее наличие материально-технического обеспечения, с перечнем основного оборудования		
---	--	--	--

### 13. Особенности реализации дисциплины лиц с ограниченными возможностями здоровья

Обучающимся с ограниченными возможностями здоровья предоставляются специальные учебники и учебные пособия, иная учебная литература, специальные технические средства обучения коллективного и индивидуального пользования, предоставление услуг ассистента (помощника), оказывающего обучающимся необходимую техническую помощь, а также услуги сурдопереводчиков и тифлосурдопереводчиков.

а) для слабовидящих:

- на промежуточной аттестации присутствует ассистент, оказывающий студенту необходимую техническую помощь с учетом индивидуальных особенностей (он помогает занять рабочее место, передвигаться, прочитать и оформить задание, в том числе записывая под диктовку);
- задания для выполнения, а также инструкция о порядке проведения промежуточной аттестации оформляются увеличенным шрифтом;
- задания для выполнения на промежуточной аттестации зачитываются ассистентом;
- письменные задания выполняются на бумаге, надиктовываются ассистенту;
- обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс;
- студенту для выполнения задания при необходимости предоставляется увеличивающее устройство;

в) для глухих и слабослышащих:

- на промежуточной аттестации присутствует ассистент, оказывающий студенту необходимую техническую помощь с учетом индивидуальных особенностей (он помогает занять рабочее место, передвигаться, прочитать и оформить задание, в том числе записывая под диктовку);
- промежуточная аттестация проводится в письменной форме;
- обеспечивается наличие звукоусиливающей аппаратуры коллективного пользования, при необходимости поступающим предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования;
- по желанию студента промежуточная аттестация может проводиться в письменной форме;

д) для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата (тяжелыми нарушениями двигательных функций верхних конечностей или отсутствием верхних конечностей):

- письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением или надиктовываются ассистенту;
- по желанию студента промежуточная аттестация проводится в устной форме.

Рабочая программа дисциплины «Анализ, совершенствование и управление бизнес-процессами» составлена на основе Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.01 Экономика (приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 954).

Автор (ы)

\_\_\_\_\_ проф. КАиМ, дэн Бескоровайная Наталья  
Станиславовна

Рецензенты

\_\_\_\_\_ проф. КАиМ, дэн Лещева Марина Генриховна

Рабочая программа дисциплины «Анализ, совершенствование и управление бизнес-процессами» рассмотрена на заседании Кафедра агроэкономики и маркетинга протокол № 18 от 25.03.2025 г. и признана соответствующей требованиям ФГОС ВО и учебного плана по направлению подготовки 38.03.01 Экономика

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ Агаларова Екатерина Григорьевна

Рабочая программа дисциплины «Анализ, совершенствование и управление бизнес-процессами» рассмотрена на заседании учебно-методической комиссии Институт экономики, финансов и управления в АПК протокол № 8 от 26.03.2025 г. и признана соответствующей требованиям ФГОС ВО и учебного плана по направлению подготовки 38.03.01 Экономика

Руководитель ОП \_\_\_\_\_