

Министерство науки и высшего образования
Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Луганский государственный университет
имени Владимира Даля»

Институт управления и государственной службы
Кафедра управления персоналом и экономической теории



УТВЕРЖДАЮ:

Директор Института управления и
государственной службы
Р.Г. Харьковский

(подпись)

25 апреля 2023 года

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ
«АНАЛИЗ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ОРГАНИЗАЦИИ»

По направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом
Магистерская программа: «Управление персоналом»

Лист согласования РПУД

Рабочая программа учебной дисциплины «Анализ бизнес-процессов организации» по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом – 30 с.

Рабочая программа учебной дисциплины «Анализ бизнес-процессов организации» составлена с учетом Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом (утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 958).

СОСТАВИТЕЛЬ:

д-р. экон. наук, профессор кафедры управления персоналом и экономической теории Мортиков В.В.

канд. экон. наук, доцент кафедры управления персоналом и экономической теории Чумаченко Г. В.

канд. экон. наук, доцент кафедры управления персоналом и экономической теории Гуськова О.В.

канд. экон. наук, доцент кафедры управления персоналом и экономической теории Розмыслов А. Н.

канд. экон. наук, доцент кафедры управления персоналом и экономической теории Шильникова З. Н.

Рабочая программа дисциплины утверждена на заседании кафедры управления персоналом и экономической теории 21.03.2023 г., протокол № 13.

Заведующий кафедрой
управления персоналом и экономической теории  Чумаченко Г.В.

Рекомендована на заседании учебно-методической комиссии института управления и государственной службы 12.04.2023 г., протокол №8.

Председатель учебно-методической
комиссии института управления и государственной службы  Резник А.А.

Структура и содержание дисциплины

1. Цели и задачи дисциплины, ее место в учебном процессе

Цель изучения дисциплины – является формирование у обучающихся теоретических знаний и практических навыков эффективного применения современных методик бизнес-анализа в научной и практической деятельности формирования аналитических материалов из различных информационных источников при оценке эффективности деятельности бизнеса с учетом фактора неопределенности.

Задачи:

углубленное изучение основных возможностей и технологий при проведении бизнес-анализа финансовой и хозяйственной деятельности организаций;

формирование знаний относительно основных направлений и технологий бизнес-анализа финансовой и хозяйственной деятельности организаций;

формирование умений и навыков обработки экономической бизнес-информации;

анализ финансовой и хозяйственной деятельности бизнес-процессов организации

2. Место дисциплины в структуре ООП ВО

Дисциплина «Анализ бизнес-процессов организации» относится к блоку, формируемого участниками образовательных отношений (Б1.В.11). Необходимыми условиями для освоения дисциплины являются:

знания:

понятийный аппарат анализа и проектирования бизнес-процессов;

теоретические основы анализа и проектирования бизнес-процессов;

основные способы анализа и проектирования бизнес-процессов.

умения:

определять оптимальный перечень методов и технологий анализа, моделирования и

проектирования бизнес-процессов;

применять методы и технологии моделирования, анализа и проектирования бизнес-процессов;

ставить и решать задачи по анализу и проектированию бизнес-процессов;

оценивать результативность изменений в ходе анализа и проектирования бизнес-процессов;

оперативно принимать решения на основе анализа и проектирования бизнес-процессов;

координировать реализацию процессов в группе и на уровне фирмы.

Содержание дисциплины является логическим продолжением содержания дисциплин магистерской подготовки и служит основой для изучения дисциплины «Профессиональные навыки менеджера в сфере», написания преддипломной практики и подготовки к процедуре защиты

магистерской диссертации по специальности 38.04.03 Управление персоналом.

3. Требования к результатам освоения содержания дисциплины

Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижений компетенции (по реализуемой дисциплине)	Код и наименование индикатора достижения универсальной компетенции
ПК-3 Способен разрабатывать и реализовывать системы стратегического управления персоналом организации, управлять персоналом в кризисных ситуациях и проводить анализ бизнес-процессов в организации предприятия.	ПК-3.2 Осуществляет анализ бизнес-процессов в организации и применяет полученные знания для улучшения управления персоналом и достижения бизнес-целей организации;	Знать принципы и методы анализа деятельности организации в целом и по управлению персоналом; Уметь анализировать деятельность организации в целом и по управлению персоналом; Владеть глубокими знаниями и умениями в области анализа деятельности организации и управления персоналом;

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Объем учебной дисциплины и виды учебной работы

Вид учебной работы	Объем часов (зач. ед.)	
	Очная форма	Заочная форма
Общая учебная нагрузка (всего)	144 (4 зач. ед)	144 (4 зач. ед))
Обязательная контактная работа (всего) в том числе:	72	20
Лекции	36	12
Семинарские занятия	-	-
Практические занятия	36	8
Лабораторные работы	-	-
Курсовая работа (курсовой проект)	-	-
Другие формы и методы организации образовательного процесса (расчетно-графические работы, индивидуальные задания и т.п.)	-	-
Самостоятельная работа студента (всего)	72	124
Форма аттестации	экзамен/курсовая работа	экзамен/курсовая работа

4.2. Содержание разделов дисциплины

Семестр 3

Тема 1. Построения бизнес – процессов организации. Теоретические аспекты бизнес-анализа. Бизнес-анализ в системе управления

Тема 2. Типы взаимодействий и базовые варианты организационных структур. Способы распределения ответственности и соответствующие организационные структуры. Инструменты организационного проектирования.

Тема 3. Описание бизнес-направлений компании. Классификация расходов затрат на персонал целей для статистического анализа учета. Классификационные признаки затрат на персонал.

Тема 4. Описание бизнес-процессов компании. Декомпозиция и ее критерии. Уровень выделения бизнес-направлений.

Тема 5. Организационная структура компании и распределение ответственности. Четыре типа взаимодействий и базовые варианты организационных структур. Инструменты организационного проектирования

Тема 6. Методология описания бизнес-процессов компании. Описание окружения бизнес - процесса. Описание внутренней структуры бизнес - процесса.

Тема 7. Современные стандарты и методы описания бизнес-процессов. Нотации Гейна – Сарсона и Йордона – Де Марко для диаграмм потоков объектов. Метод цепочки процессов, управляемой событиями (EPC)

Тема 8. Методика выбора приоритетных для оптимизации деятельности компании бизнес-процессов. Критерии и оценка выбора приоритетных бизнес-процессов. Выбор приоритетных бизнес-процессов

Тема 9. Разработка целей и ключевых показателей улучшения бизнес-процессов. Ключевые показатели бизнес-процессов. Комплексные показатели бизнес-процессов

Тема 10. Реинжиниринг бизнес – процессов. Эволюционные и революционные изменения в организации. Реинжиниринг и постоянное совершенствование бизнес-процессов

Тема 11. Классификация методов анализа и оптимизации бизнес-процессов. Инструменты улучшения показателей процессов. Бенчмаркинг.

Тема 12. Базовые методы анализа и оптимизации бизнес-процессов. Метод минимизации устной информации и улучшения форм сбора и передачи информации. Метод согласования результатов процесса с требованиями клиентов.

Тема 13. Анализ и оптимизация организационной структуры компании. Способы распределения ответственности в организационной структуре. Виды организационных структур

Тема 14. Регламентация бизнес-процессов и организационной структуры компании. Роль и назначение регламентирующих документов. Построение эффективной системы регламентации в организации

4.3. Лекции

№ п/п	Название темы	Объем часов	
		Очная форма	Заочная форма
1.	Построения бизнес – процессов организации.	3	1
2.	Типы взаимодействий и базовые варианты организационных структур	3	1
3.	Описание бизнес-направлений компании.	3	1
4.	Описание бизнес-процессов компании	3	1
5.	Организационная структура компании и распределение ответственности	3	1
6.	Методология описания бизнес-процессов компании	3	1
7.	Современные стандарты и методы описания бизнес-процессов	3	1
8.	Методика выбора приоритетных для оптимизации деятельности компании бизнес-процессов	3	1
9.	Разработка целей и ключевых показателей улучшения бизнес-процессов	2	1
10.	Реинжиниринг бизнес – процессов	2	1
11.	Классификация методов анализа и оптимизации бизнес-процессов	2	0,5
12.	Базовые методы анализа и оптимизации бизнес-процессов	2	0,5
13.	Анализ и оптимизация организационной структуры компании	2	0,5
14.	Регламентация бизнес-процессов и организационной структуры компании	2	0,5
Итого:		36	12

4.4. Практические (семинарские) занятия

№ п/п	Название темы	Объем часов	
		Очная форма	Заочная форма
1.	Построения бизнес – процессов организации.	3	1
2.	Типы взаимодействий и базовые варианты организационных структур	3	1
3.	Описание бизнес-направлений компании.	3	0,5
4.	Описание бизнес-процессов компании	3	0,5
5.	Организационная структура компании и распределение ответственности	3	0,5
6.	Методология описания бизнес-процессов компании	3	0,5
7.	Современные стандарты и методы описания бизнес-процессов	3	0,5
8.	Методика выбора приоритетных для оптимизации деятельности компании бизнес-процессов	3	0,5

9.	Разработка целей и ключевых показателей улучшения бизнес-процессов	2	0,5
10.	Реинжиниринг бизнес – процессов	2	0,5
11.	Классификация методов анализа и оптимизации бизнес-процессов	2	0,5
12.	Базовые методы анализа и оптимизации бизнес-процессов	2	0,5
13.	Анализ и оптимизация организационной структуры компании	2	0,5
14.	Регламентация бизнес-процессов и организационной структуры компании	2	0,5
Итого:		36	8

4.6. Самостоятельная работа студентов

№ п/п	Название темы	Вид СРС	Объем часов	
			Очная форма	Заочная форма
1.	Построения бизнес – процессов организации.	Самостоятельное изучение литературы. Подготовка реферата, доклада	6	8
2.	Типы взаимодействий и базовые варианты организационных структур	Самостоятельное изучение литературы. Подготовка реферата, доклада	6	8
3.	Описание бизнес-направлений компании.	Самостоятельное изучение литературы. Подготовка реферата, доклада	5	9
4.	Описание бизнес-процессов компании	Самостоятельное изучение литературы. Подготовка реферата, доклада	5	9
5.	Организационная структура компании и распределение ответственности	Самостоятельное изучение литературы. Подготовка реферата, доклада	5	9
6.	Методология описания бизнес-процессов компании	Самостоятельное изучение литературы. Подготовка реферата, доклада	5	9

7.	Современные стандарты и методы описания бизнес-процессов	Самостоятельное изучение литературы. Подготовка реферата, доклада	5	9
8.	Методика выбора приоритетных для оптимизации деятельности компании бизнес-процессов	Самостоятельное изучение литературы. Подготовка реферата, доклада	5	9
9.	Разработка целей и ключевых показателей улучшения бизнес-процессов	Самостоятельное изучение литературы. Подготовка реферата, доклада	5	9
10.	Реинжиниринг бизнес – процессов	Самостоятельное изучение литературы. Подготовка реферата, доклада	5	9
11.	Классификация методов анализа и оптимизации бизнес-процессов	Самостоятельное изучение литературы. Подготовка реферата, доклада	5	9
12.	Базовые методы анализа и оптимизации бизнес-процессов	Самостоятельное изучение литературы. Подготовка реферата, доклада	5	9
13.	Анализ и оптимизация организационной структуры компании	Самостоятельное изучение литературы. Подготовка реферата, доклада	5	9
14.	Регламентация бизнес-процессов и организационной структуры компании	Самостоятельное изучение литературы. Подготовка реферата, доклада	5	9
Итого:			72	124

4.7. Курсовые работы/проекты по дисциплине.

Темы курсовых работ

1. Методы функционального подхода к управлению компанией.
2. Реинжиниринг бизнес-процессов.
3. Моделирование бизнес-процессов.
4. Анализ и ключевые показатели бизнес – процессов.
5. Методики оптимизации бизнес-процессов.

6. Применение метода параллельного выполнения работ при оптимизации бизнес – процессов.
7. Применение метода устранения временных разрывов при оптимизации бизнес – процессов.
8. Применение метода уменьшения количества входов и выходов при оптимизации бизнес – процессов.
9. Стандартизация форм сбора и передачи информации бизнес-процессов.
10. Выбор приоритетных бизнес-процессов для оптимизации организационной структуры.
11. Способы описания и моделирования бизнес – процессов.
12. Продуктивность, или постоянное совершенствование бизнеса.
13. Совершенство функционирования компании по затратам и себестоимости.
14. Управление совершенствованием бизнес-процессов.
15. Анализ стратегических показателей бизнес – процессов.
16. Матрицы способностей персонала.
17. Построение дерева бизнес-процессов.
18. Разработка целей и ключевых показателей улучшения бизнес-процессов.
19. Анализ и оптимизация организационной структуры компании.
- . Методы оптимизации горизонтальных взаимодействий в организационной структуре компании.

5. Образовательные технологии

Преподавание дисциплины ведется с применением следующих видов образовательных технологий:

традиционные объяснительно-иллюстративные технологии, которые обеспечивают доступность учебного материала для большинства студентов, системность, отработанность организационных форм и привычных методов, относительно малые затраты времени;

технологии проблемного обучения, направленные на развитие познавательной активности, творческой самостоятельности студентов и предполагающие последовательное и целенаправленное выдвижение перед студентом познавательных задач, разрешение которых позволяет студентам активно усваивать знания (используются поисковые методы; постановка познавательных задач);

технологии развивающего обучения, позволяющие ориентировать учебный процесс на потенциальные возможности студентов, их реализацию и развитие;

технологии концентрированного обучения, суть которых состоит в создании максимально близкой к естественным психологическим особенностям человеческого восприятия структуры учебного процесса и

которые дают возможность глубокого и системного изучения содержания учебных дисциплин за счет объединения занятий в тематические блоки;

технологии модульного обучения, дающие возможность обеспечения гибкости процесса обучения, адаптации его к индивидуальным потребностям и особенностям обучающихся (применяются, как правило, при самостоятельном обучении студентов по индивидуальному учебному плану);

технологии дифференцированного обучения, обеспечивающие возможность создания оптимальных условий для развития интересов и способностей студентов, в том числе и студентов с особыми образовательными потребностями, что позволяет реализовать в культурно-образовательном пространстве университета идею создания равных возможностей для получения образования

технологии активного (контекстного) обучения, с помощью которых осуществляется моделирование предметного, проблемного и социального содержания будущей профессиональной деятельности студентов (используются активные и интерактивные методы обучения) и т.д.

Максимальная эффективность педагогического процесса достигается путем конструирования оптимального комплекса педагогических технологий и (или) их элементов на личностно-ориентированной, деятельностной, диалогической основе и использования необходимых современных средств обучения.

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины:

а) основная литература:

1. Широбокова С.Н. Разработка приложений на платформе "1С: Предприятие»: учебное пособие / С.Н. Широбокова; Юж.-Рос. гос. политехн. ун-т (НПИ) им. М.И. Платова. - Новочеркасск: ЮРГПУ (НПИ), 2022. - 152 с.

2. Шумская Е. Н. Экономика производства и бизнес-процессы: учебно-методическое пособие к лекционным и практическим занятиям / Е. Н. Шумская ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Южно-Российский государственный политехнический университет (НПИ) имени М. И. Платова, Каменский технологический институт (филиал) ЮРГПУ (НПИ) имени М. И. Платова. - Новочеркасск: ЮРГПУ(НПИ), 2021. - 112 с. - 346-00.

3. Шкуропадский И. В. Моделирование бизнес-процессов: Краткий конспект лекций / И. В. Скоропадский; Южно-Российский государственный политехнический университет (НПИ) имени М. И. Платова. - Новочеркасск: ЮРГПУ(НПИ), 2017. - 32 с. - Есть электронная форма. - 98-70.

4. Широбокова С. Н. Анализ, моделирование и оптимизация бизнес-процессов в корпоративных информационных системах: учебно-методическое пособие для практических занятий и выполнения лабораторных работ / С. Н. Широбокова; Южно-Российский государственный политехнический

университет (НПИ) имени М. И. Платова. - Новочеркасск: ЮРГПУ(НПИ), 2017. - 72 с. - Есть электронная форма. - 125-20.

б) дополнительная литература:

1. Точилкина, Т.Е. Практикум по анализу бизнес-процессов для самостоятельной работы студентов: учебное пособие / Т.Е. Точилкина; Финуниверситет, Департамент бизнес-информатики. — Москва: Финуниверситет, 2021. — 1 файл (1,32 Мб). — Имеется электронная версия: Электронные текстовые данные (1 файл: 1,32 Мб); — Свободный доступ из сети Интернет (чтение, печать). — <URL:http://elib.fa.ru/fbook/Tochilkina_praktikum.pdf>. — Текст: электронный

2. Александров Д.В. Моделирование и анализ бизнес-процессов [Электронный ресурс]: учебник/ Александров Д.В.— Электрон. Текстовые данные. — Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2017.— 227 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/61086.html>

3. Бизнес-анализ деятельности организации: учебник / Л.Н. Усенко, Ю.Г. Чернышева, Л.В. Гончарова [и др.]; под ред. проф. Л. Н. Усенко. — М.: Альфа-М: ИНФРА-М, 2019. — 560 с.: ил. + доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа <http://www.znaniium.com>]. — (Магистратура). — ISBN 978-5-16-101476-9. — Текст: электронный. — URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/1003063>

4. Васильева, Л. С. Анализ и оценка бизнеса: учебно-методическое пособие / Л. С. Васильева, М. В. Петровская. — Москва: Российский университет дружбы народов, 2017. — 68 с. — ISBN 978-5-209-08040-4. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/90972.html>

5. Соловьева С. В. Информационные технологии в профессиональной деятельности. Инструментарий бизнес-аналитики: практикум / С.В. Соловьева, Ю. П. Александровская, Ю. В. Хайрутдинова. — Казань: Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2017. — 104 с. — ISBN 978-5-7882-2217-2. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/79292.html>

6. Много цифр. Анализ больших данных при помощи Excel / Форман Д.; Пер. с англ. Соколовой А. - М. Альпина Пабли., 2018. - 461 с.: 84x108 1/16 (Обложка) ISBN 978-5-9614-5032-3 — Режим доступа: <http://znaniium.com/catalog/product/551044>

7. Бизнес-анализ деятельности организации: Учебник / Л.Н. Усенко, Ю.Г. Чернышева, Л.В. Гончарова; под ред. Л.Н. Усенко - М: Альфа-М: НИЦ ИНФРА-М, 2018-560с.: ил.; 60x90 1/16 + (Доп. мат. znaniium.com). - (Магистратура). (п) ISBN 978-5-98281-358-9 - Режим доступа: <http://znaniium.com/catalog/product/415581>

8. Финансовый анализ: Учебное пособие / Крылов С.И. – 2-е изд., стер. – М.: Флинта, Изд-во Урал. ун-та, 2017. – 160 с. ISBN 978-5-9765-3143-7. Режим доступа: <http://znaniium.com/catalog/product/948060>

9. Финансовый мониторинг [Электронный ресурс]: учебное пособие для бакалавриата и магистратуры. Т.1 / под ред. Ю.А. Чиханчина, А.Г. Братко. — М.: Юстицинформ, 2018. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). - 696 с. - ISBN 978-5-7205-1426-6. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1014708>

в) методические рекомендации:

1. Журавлева, Т.Ю. Практикум по дисциплине «Бизнес-анализ с помощью Microsoft Excel»: автоматизированный практикум / Т.Ю. Журавлева. — Саратов: Вузовское образование, 2014. — 44 с. — ISBN 2227-8397. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/20693.html>

г) интернет-ресурсы:

1. Научная электронная библиотека Elibrary – Режим доступа: URL: <http://elibrary.ru/>
2. Справочная правовая система «Консультант Плюс» – Режим доступа: URL: <https://www.consultant.ru/sys/>
3. Научная библиотека имени А. Н. Коняева – Режим доступа: URL: <http://biblio.dahluniver.ru/>

7. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Освоение дисциплины предполагает использование академических аудиторий, соответствующих действующим санитарным и противопожарным правилам и нормам.

Прочее: рабочее место преподавателя, оснащенное компьютером с доступом в Интернет.

Программное обеспечение:

Функциональное назначение	Бесплатное программное обеспечение	Ссылки
Офисный пакет	Libre Office 6.3.1	https://www.libreoffice.org/ https://ru.wikipedia.org/wiki/LibreOffice
Операционная система	UBUNTU 19.04	https://ubuntu.com/ https://ru.wikipedia.org/wiki/Ubuntu
Браузер	Firefox Mozilla	http://www.mozilla.org/ru/firefox/fx
Браузер	Opera	http://www.opera.com
Почтовый клиент	Mozilla Thunderbird	http://www.mozilla.org/ru/thunderbird
Файл-менеджер	Far Manager	http://www.farmanager.com/download.php

Архиватор	7Zip	http://www.7-zip.org/
Графический редактор	GIMP (GNU Image Manipulation Program)	http://www.gimp.org/ http://gimp.ru/viewpage.php?page_id=8 http://ru.wikipedia.org/wiki/GIMP
Редактор PDF	PDFCreator	http://www.pdfforge.org/pdfcreator
Аудиоплеер	VLC	http://www.videolan.org/vlc/

8. Оценочные средства по дисциплине

Паспорт оценочных средств по учебной дисциплине «Анализ бизнес-процессов организации»

Описание уровней сформированности и критериев оценивания компетенций на этапах их формирования в ходе изучения дисциплины

Этап	Код компетенции	Уровни сформированности компетенции	Критерии оценивания компетенции
Начальный	ПК-3 Способен разрабатывать и реализовывать системы стратегического управления персоналом организации, управлять персоналом в кризисных ситуациях и проводить анализ бизнес-процессов в организации предприятия	Пороговый	знать: принципы и методы анализа деятельности организации в целом и по управлению персоналом принципы и методы оценки эффективности управления персоналом на основе установленных критериев и показателей принципы и методы проведения аудита деятельности по управлению персоналом и контроллинга в области управления HR-процессами для обеспечения кадровой безопасности предприятия
Основной		Базовый	уметь: анализировать деятельность организации в целом и по управлению персоналом проводить оценку эффективности управления персоналом на основе установленных критериев и показателей проводить аудит деятельности по управлению персоналом и осуществлять контроллинг в области управления HR-процессами для обеспечения кадровой безопасности предприятия

Заключительный		Высокий	владеть: глубокими знаниями и умениями в области анализа деятельности организации и управления персоналом навыками анализа результатов оценки и разработки предложений по улучшению управления персоналом на основе установленных критериев и показателей навыками анализа результатов аудита и контроллинга в области управления HR-процессами и разработки мер по улучшению кадровой безопасности предприятия
-----------------------	--	----------------	---

Перечень компетенций (элементов компетенций), формируемых в результате освоения учебной дисциплины.

№ п/п	Код компетенции	Формулировка контролируемой компетенции	Индикаторы достижений компетенции (по дисциплине)	Темы учебной дисциплины	Этапы формирования (семестр изучения)
1	ПК-3	Способен разрабатывать и реализовывать системы стратегического управления персоналом организации, управлять персоналом в кризисных ситуациях и проводить анализ бизнес-процессов в организации предприятия.	ПК-3.1 Осуществляет анализ бизнес-процессов в организации и применяет полученные знания для улучшения управления персоналом и достижения бизнес-целей организации;	Тема 1. <i>Построения бизнес – процессов организации.</i> Тема 2. <i>Типы взаимодействий и базовые варианты организационных структур</i> Тема 3. <i>Описание бизнес-направлений компании.</i> Тема 4. <i>Описание бизнес-процессов компании</i> Тема 5. <i>Организационная структура компании и распределение ответственности</i> Тема 6. <i>Методология описания бизнес-процессов компании</i> Тема 7.	4

				<i>Современные стандарты и методы описания бизнес-процессов</i> Тема 8. <i>Методика выбора приоритетных для оптимизации деятельности компании бизнес-процессов</i> Тема 9. <i>Разработка целей и ключевых показателей улучшения бизнес-процессов</i> Тема 10. <i>Реинжиниринг бизнес – процессов</i> Тема 11. <i>Классификация методов анализа и оптимизации бизнес-процессов</i> Тема 12. <i>Базовые методы анализа и оптимизации бизнес-процессов</i> Тема 13. <i>Анализ и оптимизация организационной структуры компании</i> Тема 14. <i>Регламентация бизнес-процессов и организационной структуры компании</i>	
--	--	--	--	---	--

Показатели и критерии оценивания компетенций, описание шкал оценивания

№ п/п	Код компетенции	Индикаторы достижений компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине	Контролируемые темы учебной дисциплины	Наименовани е оценочног о средства
----------	--------------------	---	--	--	--

1.	системы стратегического управления персоналом организации, управлять персоналом в кризисных ситуациях и проводить анализ бизнес-процессов в организации предприятия.	ПК-3.1 процессов в организации и применяет полученные знания для улучшения управления персоналом и достижения бизнес-целей организации;	Знать: Принципы и методы анализа деятельности организации в целом и по управлению персоналом; Уметь: Анализировать деятельность организации в целом и по управлению персоналом; Владеть: Глубокими знаниями и умениями в области анализа деятельности организации и управления персоналом;	Тема 1. <i>Построения бизнес – процессов организации.</i> Тема 2. <i>Типы взаимодействий и базовые варианты организационных структур</i> Тема 3. <i>Описание бизнес-направлений компании.</i> Тема 4. <i>Описание бизнес-процессов компании</i> Тема 5. <i>Организационная структура компании и распределение ответственности</i> Тема 6. <i>Методология описания бизнес-процессов компании</i> Тема 7. <i>Современные стандарты и методы описания бизнес-процессов</i> Тема 8. <i>Методика выбора приоритетных для оптимизации деятельности компании бизнес-процессов</i> Тема 9. <i>Разработка целей и ключевых показателей улучшения бизнес-процессов</i> Тема 10.	клад, сообщение, тестовые задания, разноуровневые задачи и задания, практическое (прикладное задание) клад, сообщение, тестовые задания, разноуровневые задачи и задания, практическое (прикладное задание) клад, сообщение, тестовые задания, разноуровневые задачи и задания, практическое (прикладное задание)
----	--	--	--	---	--

				<i>Реинжиниринг бизнес – процессов</i> Тема 11. <i>Классификация методов анализа и оптимизации бизнес-процессов</i> Тема 12. <i>Базовые методы анализа и оптимизации бизнес-процессов</i> Тема 13. <i>Анализ и оптимизация организационной структуры компании</i> Тема 14. <i>Регламентация бизнес-процессов и организационной структуры компании</i>	
--	--	--	--	--	--

1. Типовые тестовые задания

(пороговый уровень)

1. CASE-средства – это ...

- а.** емкость для хранения данных на оптических дисках
- б.** программные средства, автоматизирующие технологический процесс анализа, проектирования, разработки и сопровождения сложных программных систем
- в.** основные средства, которые широко используются для описания и оптимизации бизнес-процессов компании

2. Адекватность модели бизнес-процесса – это степень ...

- а.** соответствия модели бизнес-процесса реально существующему в компании бизнес-процессу
- б.** точности расчетов по моделям производства
- в.** точности проработки элементов модели бизнес-процесса

3. Анализ длительности цикла также позволяет выявить ...

- а.** степень параллельности выполняемых работ по изделию
- б.** значительные резервы в сокращении непроизводительных затрат ресурсов и степень параллельности выполняемых работ по изделию
- в.** значительные резервы в сокращении непроизводительных затрат ресурсов

4. Бизнес-моделирование – это ...

- а.** создание организационных моделей с целью изучения и улучшения деятельности компании
- б.** набор математических моделей для планирования и учета хода производства
- в.** набор информационных хранилищ и пакетов прикладных программ для планирования и учета хода производства

5. В мире конкуренции постоянное улучшение бизнес-процессов – это ...

- а.** способ улучшить организацию производства
- б.** жизненная философия любой организации сегодня, если она хочет выжить и успешно функционировать в среднесрочном периоде, не говоря уже о долгосрочной перспективе
- в.** то, что можно рекомендовать только крупным организациям

6. В первую очередь следует заниматься бизнес-процессами ...

- а.** которые приносят наибольшую добавленную стоимость
- б.** имеющими наибольшую продолжительность
- в.** которые приносят наименьшую добавленную стоимость

7. Выявление фактической картины «как есть» в результате бизнес-моделирования – это ...

а. результат первичного анализа моделирования бизнес-процессов и их характеристик, таких как число и характер взаимосвязей между составными частями процессов, потенциал используемых ресурсов и их фактическая загрузка+

б. оценка финансового состояния предприятия за последний отчетный период

в. уровень прибыли за последний отчетный год

8. Идентификация бизнес-процесса – это ...

а. определение назначения, владельца, клиентов и результатов бизнес-процесса

б. порядковый номер в списке бизнес-процессов

в. определение позиции данного бизнес-процесса в общем перечне

9. Оптимизация бизнес-процессов – это ...

улучшение бизнес-процессов с целью повышения его эффективности

уменьшение времени протекания бизнес-процессов

снижение связанных с ними затрат

10. Результативность бизнес-процесса – это ...

а. соответствие результатов бизнес-процесса нуждам и ожиданиям клиентов

б. выполнение бизнес-процессов в заданные сроки

в. выполнение бизнес-процессов в полном объеме и в заданные сроки

11. Карта бизнес-процессов – это ...

а. диаграмма, на которой представлена укрупненная совокупность бизнес-процессов компании

б. перечень бизнес-процессов на бумажных носителях

в. таблица, в которую заносятся все бизнес-процессы

12. Методология моделирования бизнес-процессов – это ...

а. совокупность графических элементов (нотаций) и правила их использования, применяемые для моделирования деятельности компании

б. набор пакетов прикладных программ по всем видам планирования предприятия

в. совокупность правил, согласно которым происходит моделирование деятельности компании

13. Управление бизнес-процессами – это ...

а. способ качественного выполнения требований заказчика

- б. правила учета времени начала и окончания бизнес-процессов
- в. рекомендации по продолжительности и качеству выполнения требований заказчика

14. Дерево бизнес-процессов – это ...

- а. таблица, в которую заносятся все бизнес-процессы
- б. диаграмма, на которой представлена иерархически упорядоченная совокупность бизнес-процессов компании
- в. набор иерархических структур изделий предприятия

15. Анализ – это ...

- а. информационный процесс, который состоит в систематизации, оценке полученных параметров в соответствии с принятой системой показателей, в изучении и оценке факторов, влияющих на деятельность предприятия, в выявлении его сильных и слабых сторон, определении возможностей и рисков
- б. результаты обработки статистической выборки методами математической статистики с использованием специализированных пакетов прикладных программ
- в. сопоставление результатов по заданным критериям

16. Нотация моделирования – это ...

- а. совокупность элементов управления, которые используются для разработки структуры компании
- б. синтаксис графического языка моделирования
- в. набор чертежей изделий предприятий в электронном виде

17. Бизнес-процесс – это ...

- а. совокупность действий по выпуску продукции
- б. создание в рамках предприятия конкурентоспособной продукции
- в. создание в рамках предприятия ценности для потребителя+

18. Основа реинжиниринга – это ...

- а. системный подход
- б. процессный подход
- в. функциональный подход

19. Второй этап реинжиниринга

- а. проект и команда
- б. анализ и синтез
- в. - выделение средств и назначение руководителя проекта

20. Лидер реинжиниринга может продемонстрировать свое лидерство с помощью ...

- а. сигналов, символов и систем
- б. приказов, указаний и инструкций
- в. убеждения, пропаганды и агитации

21. Концепция «уменьшения размерности предприятия» означает уменьшение ...

- а. размеров предприятия с сохранением производительности
- б. возможностей компании, вызванное снижением требований рынка
- в. возможностей предприятия, вызванное кризисными явлениями

22. Концепция «тотального управления качеством» означает ...

- а. резкое увеличение качества выпускаемой продукции
- б. внедрение контроля качества на каждой операции
- в. совершенствование существующих бизнес-процессов

23. После реинжиниринга организационная структура фирмы становится ...

- а. более гибкой, плоской, «виртуальной», возрастает роль нематериальных активов
- б. более иерархичной, вертикальной, основанной на формальной власти
- в. более предпринимательской, матричного типа, с возрастанием роли топ-менеджмента

24. Концепция «автоматизации бизнес-процессов» означает ...

- а. выделение бизнес-процессов в самостоятельные потоки
- б. информатизацию существующих бизнес-процессов
- в. ускорение существующих бизнес-процессов

25. Концепция «реорганизации предприятия» означает ...

- а. реструктуризацию всей деятельности
- б. совершенствование организационной структуры
- в. изменение структуры власти

Методические рекомендации:

При использовании формы текущего контроля «Тестирование» студентам могут предлагаться задания на бумажном носителе.

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «тестирование»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	85 -100% правильных ответов
4	71-85% правильных ответов
3	61-70% правильных ответов
2	60% правильных ответов и ниже

2. Вопросы для обсуждения (в виде докладов и сообщений) (пороговый уровень)

1. Типы взаимодействий и базовые варианты организационных структур.
2. Инструменты организационного проектирования.
3. Выбор приоритетных бизнес-процессов.
4. Различия между реинжинирингом и постоянным совершенствованием.
5. Инструменты улучшения показателей бизнес – процессов.
6. Способы распределения ответственности в организационной структуре компании.
7. Метод разграничения ответственности в организационной структуре компании.
8. Метод оптимизации масштаба управляемости и стандартная норма управляемости.
9. . Разработка ключевых показателей работы подразделений.
10. Разработка системы мотивации и оплаты труда на основе KPI.
11. Анализ и оптимизация численности персонала.
12. Типовые проблемы регламентации в российских компаниях и способы их решения.
13. Работы по оптимизации бизнес-процессов и организационных структур компании.
14. Ролевая структура команды управления бизнес-процессами.
15. Разработка информационной системы бизнес – процессов компании.

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «доклад, сообщение»

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «доклад, сообщение»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	Доклад (сообщение) представлен(о) на высоком уровне (студент в полном объеме осветил рассматриваемую проблематику, привел аргументы в пользу своих суждений, владеет профильным понятийным (категориальным) аппаратом и т.п.)
4	Доклад (сообщение) представлен(о) на среднем уровне (студент в целом осветил рассматриваемую проблематику, привел аргументы в пользу своих суждений, допустив некоторые неточности и т.п.)
3	Доклад (сообщение) представлен(о) на низком уровне (студент допустил существенные неточности, изложил материал с ошибками, не владеет в достаточной степени профильным категориальным аппаратом и т.п.)

2	Доклад (сообщение) представлен(о) на неудовлетворительном уровне или не представлен (студент не готов, не выполнил задание и т.п.)
---	--

3. Разноуровневые задачи и задания (базовый уровень)

Задание 1. Выделите на схеме функциональной организационной структуры тех исполнителей (группы исполнителей), которые участвуют в выполнении исследуемого бизнес-процесса. Можно закрасить каким-либо цветом соответствующие элементы схемы

Определите, сколько и каких команд процесса требуется с учетом того, сколько параллельно может выполняться экземпляров процесса. Составьте список команды процесса. Если команд несколько и их состав отличается, то для каждой команды составляется отдельный список (см. табл. 1.).

Таблица 1 – Состав команд процесса

Команда по изготовлению мягкой мебели (2 команды одинакового состава)	Команда по изготовлению корпусной мебели (2 команды одинакового состава)
Продавец торговой точки А Кассир торговой точки А Рабочие участка сборки (4 чел.) Рабочие участка обивки (2 чел.) Водитель Грузчики (2 чел/) ...	Продавец торговой точки В Кассир торговой точки В Рабочие участка раскроя деталей (4 чел.) Рабочие участка сборки (2 чел.) Водитель Грузчики (2 чел/) ...

Задание 2. Требуется спланировать перевозку строительных материалов с трех заводов к четырем строительным площадкам по железной дороге. В течение каждого квартала на четырех площадках требуется, соответственно, 5, 10, 20, 15 вагонов строительных материалов. Возможности заводов, соответственно, равны 10, 15 и 25 вагонов в квартал. В таблице 1 приведены стоимости перевозки одного вагона от различных заводов к различным строительным площадкам.

Таблица 1 - Стоимости перевозки одного вагона от различных заводов к различным строительным площадкам

	Стоимость перевозки 1 вагона, тыс. руб. от завода до строительной площадки			
	П1	П2	П3	П4
А	8	3	5	2
Б	4	1	6	4
В	1	9	4	3

Решение представить в виде описания и объяснить ход решения.

Методические рекомендации:

На основе изучения основных теоретических положений следует сформулировать собственное обоснованное мнение по проблемам и возможным путям их решения в данной области управления (в зависимости от конкретной постановки вопроса).

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «разноуровневые задания и задачи»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерии оценивания
5	Обучающийся полностью и правильно выполнил задание. Показал отличные знания, умения и владения навыками применения их при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. Работа оформлена аккуратно в соответствии с предъявляемыми требованиями
4	Обучающийся выполнил задание с небольшими неточностями. Показал хорошие знания, умения и владения навыками применения их при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. Есть недостатки в оформлении работы
3	Обучающийся выполнил задание с существенными неточностями. Показал удовлетворительные знания, умения и владения навыками применения их при решении задач
2	Обучающийся выполнил задание неправильно. При выполнении обучающийся продемонстрировал недостаточный уровень знаний, умений и владения ими при решении задач в рамках усвоенного учебного материала

4. Практическое (прикладное) задание (заключительный уровень)

Задание 1. Организация рассматривает инвестиционный проект - приобретение новой техники. Стоимость линии – 15 млн. руб. Срок эксплуатации – 5 лет, износ оборудования исчисляется по методу прямолинейной амортизации. Суммы, вырученные от ликвидации оборудования в конце срока эксплуатации, покрывают расходы по его демонтажу.

Выручка от реализации продукции прогнозируется по годам в следующих объемах: 10200 тыс. руб.; 11100 тыс. руб.; 12300 тыс. руб.; 12000 тыс. руб.; 9000 тыс. руб. Текущие расходы по годам осуществляются следующим образом: 5100 тыс. руб. в первый год эксплуатации; ежегодно эксплуатационные расходы увеличиваются на 4 %. Ставка налога на прибыль составляет 20 %. Цена авансируемого капитала – 14 %. Стартовые инвестиции проводятся за счет собственных средств.

Определить является ли данный проект эффективным по показателю NPV (чистая приведенная стоимость). Решить задачу, описать и объяснить ход решения.

Задание 2. Необходимо определить размер необходимой процентной ставки для следующих двух ситуаций при условии, что платежи равного размера вносятся в конце года на протяжении 5 лет, а проценты начисляются один раз в год. 1. Создать фонд, равный 1 млн. руб., перечисляя ежегодно по 170,456 тыс. руб. 2. Погасить текущую задолженность, равную 1 млн. руб., выплачивая ежегодно по 250,456 тыс. руб.

Решить задачу с помощью финансовых функций Microsoft Excel. Описать и объяснить ход решения.

Задание 3. Компания планирует приобрести новое оборудование стоимостью 7000 тыс. руб. и сроком эксплуатации 5 лет. Компания будет получать дополнительный денежный приток в размере 2500 тыс. руб. ежегодно. Известно, что на третьем году эксплуатации оборудованию потребуется плановый ремонт стоимостью 300 тыс. руб. Определить внутреннюю норму рентабельности.

Решить задачу с помощью финансовых функций Microsoft Excel. Описать и объяснить ход решения.

Задание 4. Компания производит музыкальные инструменты, в том числе органы. Модель органа Д14 очень перспективна и имеет большой потенциальный рынок. Ниже приведена смета затрат по данной модели на 2022 г.

Переменные затраты на 1 единицу: 1. Прямые материальные затраты \$2,300 2. Прямые трудовые затраты \$800 3. Общепроизводственные расходы \$500

Суммарные постоянные затраты:

1. Общепроизводственные расходы \$195,000

2. Затраты на рекламу \$55,000

3. Административные расходы \$68,000 Цена продажи - \$9,500

Требуется найти:

1. Критическую точку за период t , используя коэффициент выручки.

2. Компания продала 80 органов за период t . Какова операционная прибыль компании?

3. Рассчитать прибыль, если объём продаж упадёт на 10%, а цена продажи увеличится на \$500.

4. Рассчитать коэффициент выручки, если затраты на рекламу увеличатся на 10% в периоде $t+1$. Цена останется неизменной.

5. Если переменные затраты на 1 единицу уменьшатся на 20%, а прибыль прогнозируется \$100,000, какова стоимостная оценка реализации?

Задание 5. Для привлечения долгосрочных заемных средств фирма выпускает облигации со сроком погашения 30 лет, номиналом 1000 \$ и купонной ставкой 11%. Проценты выплачиваются 2 раза в год. Затраты на размещение займа оцениваются в 1% выпуска, т.е. 10\$ на каждую тысячу

номинальной цены облигации. Предельная ставка налогообложения составляет 40%. Доходность бессрочных привилегированных акций компании составляет 10%, номинал 100\$. По оценке банкиров затраты на размещение акций составят 2.5% от номинала. Бета коэффициент акций равен 1,1. Среднерыночная доходность рискованных инвестиций составляет 14%. Доходность безрисковых вложений равна 8%.

Предположим, что оптимальная или целевая структура источников средств компаний равна 8%. Предположим, что оптимальная или целевая структура источников средств компаний подразумевает 30% заемного капитала, 10% привилегированных акций и 60% собственных средств (собственные средства представлены нераспределенной прибылью).

Определите средневзвешенную стоимость капитала.

Методические рекомендации:

На основе изучения основных теоретических положений следует сформулировать собственное обоснованное мнение по проблемам и возможным путям их решения в данной области управления (в зависимости от конкретной постановки вопроса).

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «практическое задание»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	Практические задания выполнены на высоком уровне (правильные ответы даны на 90-100% вопросов/задач)
4	Практические задания выполнены на среднем уровне (правильные ответы даны на 75-89% вопросов/задач)
3	Практические задания выполнены на низком уровне (правильные ответы даны на 50-74% вопросов/задач)
2	Практические задания выполнены на неудовлетворительном уровне (правильные ответы даны менее чем на 50%)

5. Оценочные средства для промежуточной аттестации (экзамен)

1. Классификация систем анализа бизнес - процессов
2. Системный анализ
3. Определения бизнес-процесса
4. Свойства бизнес-процесса
5. Понятие бизнес-процесса
6. Классификация бизнес-процессов (по уровню значимости, структуре, назначению)
7. Классификация бизнес-процессов (по отношению к клиентам, уровню подробности рассмотрения, уровню сложности)
8. Элементы бизнес-процесса
9. Понятие процессного подхода
10. Управление бизнес-процессами. BPM
11. Отражение процессного подхода в международных стандартах

12. Концепция улучшения бизнес-процессов. Методика быстрого анализа решения
13. (FAST), бенчмаркинг процесса
14. Концепция улучшения бизнес-процессов. Перепроектирование процесса, реинжиниринг процесса
15. Понятие моделирования бизнес-процессов
16. Основные принципы моделирования бизнес-процессов
17. Понятие метода моделирования процессов
18. Моделирование бизнес-процессов в нотации ARIS
19. Сравнительный анализ методологий моделирования
20. Особенности применения инструментальных средств моделирования бизнес - процессов
21. Требования к инструментальным системам для моделирования бизнеса
22. Принципы выделения бизнес-процессов
23. Подходы к описанию различных предметных областей деятельности организации (цели, орг. структура)
24. Подходы к описанию различных предметных областей деятельности организации (данные, продукты, входы, выходы)
25. Методики анализа бизнес-процессов (на основе субъективных оценок, анализ результатов аттестации и аудита, логический анализ)
26. Методики анализа бизнес-процессов (анализ ресурсного окружения, характеристик процесса, результатов имитационного моделирования, рисков)
27. Цели контроллинга и мониторинга БП
28. Показатели процесса и результата
29. Измерение параметров и характеристик процесса.
30. Обработка результатов измерения бизнес - процесса

Критерии и шкала оценивания к промежуточной аттестации
«ЭКЗАМЕН»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
отлично (5)	Студент глубоко и в полном объёме владеет программным материалом. Грамотно, исчерпывающе и логично его излагает в устной или письменной форме. При этом знает рекомендованную литературу, проявляет творческий подход в ответах на вопросы и правильно обосновывает принятые решения, хорошо владеет умениями и навыками при выполнении практических задач.
хорошо (4)	Студент знает программный материал, грамотно и по сути излагает его в устной или письменной форме, допуская незначительные неточности в утверждениях, трактовках, определениях и категориях или незначительное количество ошибок. При этом владеет необходимыми умениями и навыками при выполнении практических задач.
удовлетворительно (3)	Студент знает только основной программный материал, допускает неточности, недостаточно чёткие формулировки,

	непоследовательность в ответах, излагаемых в устной или письменной форме. При этом недостаточно владеет умениями и навыками при выполнении практических задач. Допускает до 30% ошибок в излагаемых ответах.
неудовлетворительно (2)	Студент не знает значительной части программного материала. При этом допускает принципиальные ошибки в доказательствах, в трактовке понятий и категорий, проявляет низкую культуру знаний, не владеет основными умениями и навыками при выполнении практических задач. Студент отказывается от ответов на дополнительные вопросы

Лист изменений и дополнений

№ п/п	Виды дополнений и изменений	Дата и номер протокола заседания кафедры (кафедр), на котором были рассмотрены и одобрены изменения и дополнения	Подпись (с расшифровкой) заведующего кафедрой (заведующих кафедрами)