

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования

**«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
(Финансовый университет)**

Кафедра бизнес-аналитики

Факультета налогов, аудита и бизнес-анализа

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной
и методической работе

Е.А. Каменева
«26» ноября 2024 г.

С.В. Музалёв, О.В. Шнайдер, Т.Б. Иззука

Анализ бизнес-процессов

Рабочая программа дисциплины

для студентов, обучающихся по направлению подготовки
38.04.01 «Экономика»
образовательная программа «Бизнес-аналитика»

Рекомендовано Ученым советом Факультета налогов, аудита и бизнес-анализа
(протокол № 46 от 19 ноября 2024 г.)

Одобрено заседанием Кафедры бизнес-аналитики, Факультета налогов, аудита
и бизнес-анализа
(протокол № 03 от 25 октября 2024 г.)

Москва 2024

Содержание

1. Наименование дисциплины	3
2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине	3
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы	3
4. Объем дисциплины в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся	4
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий	4
5.1. Содержание дисциплины	4
5.2. Учебно-тематический план	6
5.3. Содержание семинаров, практических занятий	7
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	8
6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы	8
6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю ..	9
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	16
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	23
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	25
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	27
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем	28
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса	29

1. Наименование дисциплины

Учебная дисциплина «Анализ бизнес-процессов».

2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (знания и умения), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции
ПК-6	Способность аналитически обосновывать оперативные, тактические и стратегические управленческие решения, прогнозировать основные финансово-экономические показатели деятельности коммерческих организаций после внедрения инноваций.	1. Аналитически обосновывает оперативные управленческие решения. 2. Аналитически обосновывает тактические и стратегические управленческие решения. 3. Прогнозирует основные финансово-экономические показатели деятельности организаций после внедрения инноваций.	1. Знать: – состав информационной базы анализа, необходимой для обоснования и принятия оперативных управленческих решений Уметь: – производить оценку влияния внутренних и внешних факторов, и условий на деятельность организации 2. Знать: – методические приемы и способы анализа, используемые на разных этапах и направлениях анализа бизнес-процессов Уметь: – проводить оценку эффективности решения с точки зрения выбранных критериев и выбранных целевых показателей 3. Знать: – принципы процессного подхода к организации деятельности предприятий, основы управления бизнес-процессами, совершенствования бизнес-процессов Уметь: работать с перспективными технологиями и современным инструментарием бизнес-процессов; прогнозировать основные финансово-экономические показатели деятельности организаций; владеть навыками совершенствования бизнес-процессов организации.

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Анализ бизнес-процессов» является дисциплиной модуля направленности образовательной программы «Бизнес-аналитика» направления подготовки 38.04.01 «Экономика».

4. Объем дисциплины в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Модуль 4 (в часах)	Модуль 5 (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	3/108	42	66
<i>Контактная работа - Аудиторные занятия</i>	44	20	24
<i>Лекции</i>	12	8	4
<i>Семинары, практические занятия</i>	32	12	20
<i>Самостоятельная работа</i>	64	22	42
Вид текущего контроля	Контрольная работа		Контрольная работа
Вид промежуточной аттестации	Зачет/Экзамен	Зачет	Экзамен

5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий

5.1. Содержание дисциплины

Тема 1. Понятие, сущность и классификация бизнес-процессов

Сущность и понятие бизнес-процесса. Бизнес-процесс как объект исследования. Стандарт ISO 9000–2001. Определение бизнес-процесса. Описание бизнес-процесса. Элементы бизнес-процесса. Основные характеристики бизнес-процессов. Классификация бизнес-процессов: основные бизнес-процессы, сопутствующие бизнес-процессы, вспомогательные бизнес-процессы, обеспечивающие бизнес-процессы, бизнес-процессы управления, бизнес-процессы развития. Окружение бизнес-процесса. Типовые модели выделения бизнес-процессов: модель цепочки добавления ценности, модель IBL (The International Business Language), 13-процессная модель.

Тема 2. Современные подходы к управлению и моделированию бизнес-процессов экономического субъекта

Функциональный и процессный подход к управлению, основные понятия теории бизнес-процессов. Ассоциация профессионалов управления бизнес-процессами (Association of Business Process Management Professionals, ABPMP). Свод знаний BPM СВОК. Реинжиниринг бизнес-процессов. Этапы проведения реинжиниринга. Принципы перепроектирования бизнес-процессов. Условия успешного реинжиниринга и факторы риска. Основные ошибки при проведении реинжиниринга. Необходимость моделирования бизнес-процессов. Способы описания и моделирования бизнес-процессов. Технология моделирования бизнес-процессов. Основные подходы к моделированию бизнес-процессов: построение диаграмм потоков данных (DFD - Data Flow Diagram), Построение диаграммы потоков работ (WFD – Work Flow Diagram).

Тема 3. Инструментальные средства моделирования бизнес-процессов

Этапы моделирования бизнес-процессов. Текущая и нормативная модели бизнес-процесса. Методики моделирования бизнес-процессов. Нотации для моделирования бизнес-процессов. Характеристика функционально-ориентированных инструментальных программных средств моделирования бизнес-процессов: Design/IDEF, BPWin, ERWin. Программные продукты для моделирования и анализа бизнес-процессов - ARIS, Business Process Model and Notation (BPMN).

Тема 4. Анализ бизнес-процессов в организации

Оценка актуальности и проблемности бизнес-процессов. Ключевые показатели бизнес-процессов (результативность, качество, время, стоимость, фрагментация). Описание, анализ и совершенствование процессов. Анализ характеристик процесса. Анализ динамики процесса. Анализ ресурсного окружения процессов. Анализ рисков процесса. Анализ результатов аттестации

и аудита процессов. Построение системы аналитических показателей для управления бизнес-процессами.

Тема 5. Методы и инструментарии оптимизации бизнес-процессов

Методы оптимизации бизнес-процессов: Метод пяти вопросов. Метод параллельного выполнения работ, Метод устранения временных разрывов, Метод уменьшения количества входов и выходов бизнес-процесса. Анализ результатов имитационного моделирования. Анализ результатов моделирование временных характеристик процесса и параметров ресурсов. Основные типы проектов по оптимизации бизнес-процессов. Основные этапы проекта по оптимизации бизнес-процессов.

Тема 6. Управление эффективностью деятельности и стейкхолдерский подход к управлению бизнес-процессами в организации

Управление эффективностью деятельности (Business Performance Management, Corporate Performance Management), сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard – BSC – ССП), ключевые показатели эффективности (результативности) (Key Performance Indicators - KPI), экономическая добавленная стоимость (Economic Value Added – EVA), рентабельность капитала (Return on Equity), KPI бизнес-процесса.

Понятие стейкхолдеров организации. Концепция управления стоимостью в интересах всех стейкхолдеров. Система ключевых индикаторов добавленной стоимости для стейкхолдеров. Методы построения и показатели интегрированной финансовой отчетности для стейкхолдеров организации.

5.2. Учебно-тематический план

№ п\п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах				Формы текущего контроля успеваемости
		Всего	Контактная работа - Аудиторная работа *		Самосто ятельна я работа	
			Общая	Лекции		

					кие занятия		
1	Понятие, сущность и классификация бизнес-процессов	14	4	2	2	10	Контрольная работа
2	Современные подходы к управлению и моделированию бизнес-процессов экономического субъекта	20	8	2	6	12	
3	Инструментальные средства моделирования бизнес-процессов	18	8	2	6	10	
4	Анализ бизнес-процессов в организации	19	8	2	6	11	
5	Методы и инструментarii оптимизации бизнес-процессов	19	8	2	6	11	
6	Управление эффективностью деятельности и стейкхолдерский подход к управлению бизнес-процессами в организации	18	8	2	6	10	
	В целом по дисциплине	108	44	12	32	64	Согласно учебному плану: контрольная работа
	Итого в %	100	41	27	73	59	

*объем контактной работы в очно-заочной/заочной формах обучения и индивидуальных учебных планах определяется соответствующими учебными планами. Темы, реализуемые в виде контактной работы, определяются преподавателем самостоятельно, исходя из уровня их сложности.

5.3. Содержание семинаров, практических занятий

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9 (указывается раздел и порядковый номер источника)	Формы проведения занятий
1	2	3
Тема 1. Понятие, сущность и	1. Окружение бизнес-процесса.	Семинар-практикум,

классификация бизнес-процессов	2. Типовые модели выделения бизнес-процессов. Рекомендуемые источники: Раздел 8 (5-12), Раздел 9	ситуационный анализ
Тема 2. Современные подходы к управлению и моделированию бизнес-процессов экономического субъекта	1. Основные подходы к моделированию бизнес-процессов. 2. Построение диаграммы потоков работ. Рекомендуемые источники: Раздел 8 (5-12), Раздел 9	Семинар-коллоквиум. ситуационный анализ
Тема 3. Инструментальные средства моделирования бизнес-процессов	1. Характеристика функционально-ориентированных инструментальных программных средств моделирования бизнес-процессов. 2. Программные продукты для моделирования и анализа бизнес-процессов. Рекомендуемые источники: Раздел 8 (5-12), Раздел 9	Семинар-коллоквиум, ситуационный анализ
Тема 4. Анализ бизнес-процессов в организации	1. Анализ рисков процесса. 2. Построение системы аналитических показателей для управления бизнес-процессами. Рекомендуемые источники: Раздел 8 (5-12), Раздел 9	Семинар-коллоквиум, ситуационный анализ
Тема 5. Методы и инструментarii оптимизации бизнес-процессов	1. Основные типы проектов по оптимизации бизнес-процессов. 2. Основные этапы проекта по оптимизации бизнес-процессов. Рекомендуемые источники: Раздел 8 (5-12), Раздел 9	Семинар-коллоквиум, ситуационный анализ
Тема 6. Управление эффективностью деятельности и стейкхолдерский подход к управлению бизнес-процессами в организации	1. Система ключевых индикаторов добавленной стоимости для стейкхолдеров. 2. Методы построения и показатели интегрированной финансовой отчетности для стейкхолдеров организации. Рекомендуемые источники: Раздел 8 (5-12), Раздел 9	Семинар-коллоквиум, ситуационный анализ

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

6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы

Таблица 5

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 1. Понятие, сущность и классификация бизнес-процессов	Стандарт ISO 9000–2001. Описание бизнес-процесса. Элементы бизнес-процесса. Окружение бизнес-процесса. Типовые модели выделения бизнес-процессов.	Работа с учебной и справочной литературой. Решение задач. Выполнение контрольных работ
Тема 2. Современные подходы к управлению и моделированию бизнес-процессов экономического субъекта	Свод знаний BPM СВОК. Реинжиниринг бизнес-процессов. Необходимость моделирования бизнес-процессов. Способы описания и моделирования бизнес-процессов. Основные подходы к моделированию бизнес-процессов.	Работа с учебной и справочной литературой. Решение задач. Выполнение контрольных работ
Тема 3. Инструментальные средства моделирования бизнес-процессов	Нотации для моделирования бизнес-процессов. Программные продукты для моделирования и анализа бизнес-процессов.	Работа с учебной и справочной литературой. Решение задач. Выполнение контрольных работ
Тема 4. Анализ бизнес-процессов в организации	Ключевые показатели бизнес-процессов. Анализ рисков процесса. Анализ результатов аттестации и аудита процессов. Построение системы аналитических показателей для управления бизнес-процессами.	Работа с учебной и справочной литературой. Решение задач. Выполнение контрольных работ
Тема 5. Методы и инструментarii оптимизации бизнес-процессов	Методы оптимизации бизнес-процессов. Анализ рисков процесса. Основные типы проектов по оптимизации бизнес-процессов. Основные этапы проекта по оптимизации бизнес-процессов.	Работа с учебной и справочной литературой. Решение задач. Выполнение контрольных работ
Тема 6. Управление эффективностью деятельности и стейкхолдерский подход к управлению бизнес-процессами в организации	Концепция управления стоимостью в интересах всех стейкхолдеров. Система ключевых индикаторов добавленной стоимости для стейкхолдеров.	Работа с учебной и справочной литературой. Решение задач. Выполнение контрольных работ

6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю

В целях развития теоретических знаний и закрепления практических навыков программой предусмотрена подготовка контрольной работы.

Текущий контроль осуществляется в ходе учебного процесса и консультирования студентов, по результатам выполнения самостоятельных работ. Основными формами текущего контроля знаний являются:

- обсуждение вынесенных в планах семинаров вопросов тем и контрольных вопросов;
- решение ситуационных задач, тестов и их обсуждение с точки зрения умения формулировать выводы, вносить рекомендации и принимать адекватные управленческие решения.

Вопросы для устного опроса

1. Определения бизнес-процесса
2. Свойства бизнес-процесса
3. Понятие бизнес-процесса
4. Классификация бизнес-процессов
5. Элементы бизнес-процесса
6. Понятие процессного подхода
7. Управление бизнес-процессами.
8. Концепция улучшения бизнес-процессов.
9. Понятие моделирования бизнес-процессов
10. Основные принципы моделирования бизнес-процессов
11. Понятие метода моделирования процессов
12. Моделирование процессов в нотации IDEF0
13. Моделирование процессов в нотации IDEF3
14. Моделирование бизнес-процессов в нотации ARIS
15. Сравнительный анализ методологий моделирования

Примерный перечень вопросов для подготовки к контрольной работе

1. Организационная структура предприятия на основе управления бизнес-процессов.

2. Принципы построения сети бизнес-процессов организации.
3. Моделирование бизнес-процессов.
4. Методика описания бизнес-процессов.
5. Сущность методологии моделирования бизнес-процессов.
6. Методики анализа бизнес-процессов.
7. Подходы к описанию различных предметных областей деятельности организации.
8. Сущность имитационного моделирования бизнес-процессов.
9. Типы имитационных моделей бизнес-процессов.
10. Состав обобщенной модели бизнес-процесса.
11. Понятие рабочего процесса, ресурсов бизнес-процесса и организационных единиц.
12. Понятие функций и событий бизнес-процесса.
13. Процессное управление: оптимизация затрат, оптимизация «цепочки поставок».
14. Использование информационных технологий в реинжиниринге бизнес-процессов.
15. Методы и инструментальные средства реинжиниринга бизнес-процессов.
16. Какие методы и инструменты используют при проведении анализа бизнес-процессов?
17. Какие инструменты существуют для проведения рыночного анализа?
18. В чем заключается сущность SWOT-анализа?
19. Как можно классифицировать показатели деятельности экономического субъекта?
20. В чем заключается сущность бизнес-планирования?
21. Что такое модель Уилсона, и как она используется для определения оптимального размера заказа?
22. Какие допущения делает модель Уилсона для упрощения расчетов?

23.Как можно оптимизировать логистическую цепочку с помощью модели Уилсона?

24.Что такое ABC-анализ в контексте управления запасами?

25.Каковы преимущества внедрения принципа Парето в управлении запасами?

Примерные тестовые задания:

1. **К верхнему уровню классификации относятся процессы**

- a) производства;
- b) управления;
- c) мониторинга.

Ответ: b)

2. **Декомпозицией называется**

- a) распределение по исполнителям работ, составляющих процесс;
- b) действие, противоположное композиции;
- c) разбиение процесса на подпроцессы.

Ответ: c)

3. **Для моделирования бизнес-процессов рекомендуется использовать нотацию**

- a) зависит от задачи;
- b) EPC;
- c) BPMN.

Ответ: a)

4. **В нотации BPMN действием называются**

- a) задачи, подпроцессы, развилки
- b) задачи, подпроцессы
- c) задачи, подпроцессы, события.

Ответ: b)

5. **Какой фактор во внедрении управления бизнес-процессами принято считать наиболее критичным**

- a) финансовые ресурсы
- b) поддержка со стороны руководства
- c) сильная ИТ-служба

Ответ: b)

6. Какой методикой бизнес-планирования часто пользуются для крупных промышленных проектов?

- a) методика KPMG;
- b) методика ЕБРР;
- c) методика UNIDO;
- d) методика BCG.

Ответ: c)

7. Какой инструмент помогает компании переводить стратегические цели в качественные и количественные показатели?

- a) SWOT-анализ;
- b) Balanced Scorecard;
- c) проектное управление;
- d) финансовое планирование.

Ответ: b)

8. Оптимальный размер заказа – это:

- a) максимальное количество товара, которое можно заказать;
- b) минимальное количество товара, которое нужно заказать;
- c) размер заказа, минимизирующий суммарные затраты;
- d) количество товара, которое необходимо для удовлетворения спроса.

Ответ: c)

9. Какая категория товаров в ABC-анализе требует более тщательного контроля запасов?

- a) А;
- b) В;
- c) С.

Ответ: а)

10. Какой принцип анализа операционных процессов подразумевает рассмотрение объекта как сложной системы?

- а) моделирование;
- б) комплексность;
- с) системность;
- д) адаптивность.

Ответ: с)

Критерии балльной оценки различных форм текущего контроля успеваемости содержатся в соответствующих методических рекомендациях Кафедры.

Примерные задания для выполнения контрольной работы

Задание 1.

Тест №1. При моделировании использование знаний для построения обобщающей теории объекта, его преобразования или управления им происходит на этапе:

- 1) построения модели;
- 2) изучения модели;
- 3) переноса знаний с модели на объект-оригинал;
- 4) проверки и применения знаний.

Тест №2. Отношение обратной связи по входу имеет место тогда, когда:

- 1) выход блока становится входом другого блока с большим доминированием;
- 2) выход одного блока служит управляющим воздействием на блок с меньшим доминированием;
- 3) возникает соединение выхода одного блока с входом другого блока с меньшим доминированием;

4) выход некоторого блока создает управляющее воздействие на блок с большим доминированием.

Тест №3. Стрелка, помещаемая в туннель на свободном конце, означает, что:

- 1) выраженные ею данные отсутствуют на родительской диаграмме;
- 2) данные, выраженные этой стрелкой, не обязательны на следующем уровне декомпозиции;
- 3) произошла ошибка при построении модели;
- 4) произошло объединение двух или большего числа сегментов стрелок в один сегмент.

Тест №4. Имя блока в моделировании IDEF0 должно быть:

- 1) глаголом или глагольным существительным;
- 2) существительным;
- 3) прилагательным;
- 4) деепричастным оборотом.

Тест №5. Реинжиниринг – это ...

1. формирование стратегических альянсов и перепрофилирование деятельности организации;
2. переход на новый уровень технологического развития и смена рынков;
3. фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов;
4. коренная реструктуризация и полное изменение стратегии деятельности.

Задание 2.

Опишите текущее состояние организации (своего, места работы или практики) и ответьте на поставленные вопросы:

1. Какие у компании сильные стороны и конкурентные преимущества?
2. Какие бизнес-процессы в организации Вы знаете?

3. Какие бизнес-процессы по Вашему мнению нуждаются в оптимизации?

Задание 3.

Смоделируйте процесс «Увольнение сотрудника» в нотации IDEF0 опираясь на следующую информацию: при увольнении сотрудник должен написать заявление об 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 об 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.

Задание 4.

Рассчитайте оптимальный размер заказа, частоту размещения заказов и общее число заказов в год для компании, занимающейся поставкой канцелярских товаров. Годовой спрос на определенный вид ручек составляет 10,000 единиц. Фиксированные затраты на размещение одного заказа составляют 2,000 рублей, а затраты на хранение одной единицы товара – 20 рублей. Также учтите, что затраты, связанные с потерями от дефицита, составляют 5 рублей за единицу.

Критерии балльной оценки различных форм текущего контроля успеваемости содержатся в соответствующих методических рекомендациях департамента.

7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине содержится в разделе 2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине».

Таблица 6

Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний

Наименование компетенции	Наименование индикаторов достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
ПК-6 Способность аналитически обосновывать оперативные, тактические и стратегические управленческие решения, прогнозировать основные финансово-экономические показатели деятельности коммерческих организаций после внедрения инноваций.	1. Аналитически обосновывает оперативные управленческие решения. 2. Аналитически обосновывает тактические и стратегические управленческие решения.	1. Знать: – состав информационной базы анализа, необходимой для обоснования и принятия оперативных управленческих решений Уметь: – производить оценку влияния внутренних и внешних факторов, и условий на деятельность организации 2. Знать: – методические приемы и способы анализа, используемые на разных этапах и направлениях анализа бизнес-процессов Уметь: – проводить оценку эффективности решения с точки зрения выбранных критериев и выбранных целевых показателей 3. Знать:	Задание 1 Представьте краткий обзор создания эффективной организации. Какие основные типы моделей вы будете использовать для описания бизнес-процессов организации. Кратко охарактеризуйте функционал по управлению бизнес-процессами организации. Задание 2 Кондитерская фабрика работает на рынке с 2011 года и производит более 100 ассортиментных единиц кондитерских изделий. Предприятие оснащено высокотехнологичным оборудованием и сертифицировано в соответствии с международными стандартами качества. Выделите несколько укрупненных бизнес-процессов организации с их разделением на основные, вспомогательные и управленческие.

	3. Прогнозирует основные финансово-экономические показатели деятельности организаций после внедрения инноваций.	– принципы процессного подхода к организации деятельности предприятий, основы управления бизнес-процессами, совершенствования бизнес-процессов Уметь: – работать с перспективными технологиями и современным инструментарием бизнес-процессов; прогнозировать основные финансово-экономические показатели деятельности организаций; владеть навыками совершенствования бизнес-процессов организации.	Задание 3 Мебельная фабрика работает на рынке с 2015 года. Компания производит широкий ассортимент мебели для дома и офиса. Использует только новейшие технологии, работает на качественном оборудовании. Все используемые в производстве материалы, а также применяемые технологии соответствуют последним достижениям техники и всем экологическим нормам, и требованиям нормативных документов. Опишите структуру процесса «Производство», разбейте его на основные операции, опишите их, установите взаимосвязи. Выделите основных участников процесса и опишите их полномочия по участию в процессе.
--	--	--	--

Примерный перечень вопросов к зачету:

1. Дайте характеристику анализа бизнес-процессов экономического субъекта.
2. В чем заключается цель анализа бизнес-процессов?
3. Что является объектом и предметом изучения анализа бизнес-процессов?
4. Укажите ключевые задачи анализа бизнес-процессов как направления практической деятельности.
5. Перечислите основные составляющие внутренней среды экономического субъекта (микросреды).
6. Что подразумевает принцип системности при анализе бизнес-процессов?
7. В чем заключается процесс моделирования в анализе бизнес-процессов?
8. В чем заключается различие между аналоговыми и математическими моделями?

9. Что такое операционный менеджмент и какова его цель?
10. Что такое стратегический менеджмент?
11. Перечислите задачи операционного менеджмента.
12. Перечислите задачи стратегического менеджмента.
13. Раскройте сущность процессного подхода.
14. Охарактеризуйте систему терминов процессного подхода.
15. Назовите принципы процессного подхода.
16. Обоснуйте взаимосвязь процессного и функционального подходов в управлении.
17. Дайте определение термина «бизнес-процесс».
18. В чем состоят особенности основных бизнес-процессов?
19. Охарактеризуйте обеспечивающие бизнес-процессы.
20. Раскройте особенности бизнес-процессов управления.
21. Охарактеризуйте бизнес-процессы развития.
22. В чем состоит необходимость моделирования бизнес-процессов?
23. Охарактеризуйте способы описания и моделирования бизнес-процессов.
24. Перечислите этапы моделирования бизнес-процессов.
25. Какие критерии оцениваются при выборе приоритетных бизнес-процессов для оптимизации?
26. Как осуществляется оценка степени проблемности бизнес-процессов?
27. Какие барьеры учитываются при оценке возможности проведения изменений в бизнес-процессах?
28. Перечислите ключевые показатели бизнес-процессов.
29. Раскройте сущность реинжиниринга бизнес-процессов.
30. Какие факторы вызывают необходимость реинжиниринга бизнес-процессов?
31. Назовите основные преимущества реинжиниринга бизнес-процессов.
32. В каких случаях проводится реинжиниринг бизнес-процессов?

33. В чем состоит отличие реинжиниринга и совершенствования бизнес-процессов?
34. Перечислите виды реинжиниринга бизнес-процессов.
35. В чем отличие реинжиниринга и реструктуризации?
36. Охарактеризуйте этапы проведения реинжиниринга бизнес-процессов.
37. Обоснуйте условия успешного реинжиниринга.
38. В чем заключается сущность бизнес-планирования в организации?
39. Назовите несколько известных методик составления бизнес-планов.
40. Что включает в себя разработка финансовой стратегии организации?

Примерный перечень вопросов к экзамену:

1. Понятие бизнес-процесса, его основные свойства.
2. Идентификация бизнес-процессов: принципы выделения бизнес-процессов, типы клиентов и классификация бизнес-процессов.
3. Процессный подход: переход от функционального к процессному подходу в управлении.
4. Функциональный подход к управлению стоимостью организации.
5. Процессный подход к анализу и мониторингу стоимости организации.
6. Реинжиниринг бизнес-процессов.
7. Методики моделирования бизнес-процессов.
8. Построение системы аналитических показателей для управления бизнес-процессами.
9. Основные подходы к экономико-математическому моделированию организации и ее бизнес-процессов.
10. Имитационное моделирование производства.
11. Моделирование бизнес-процессов производства и сбыта.
12. Моделирование движения персонала организации.
13. Комплексная имитационная финансовая модель организации.

14. Система ключевых индикаторов добавленной стоимости для стейкхолдеров.
15. Методы построения и показатели интегрированной финансовой отчетности для стейкхолдеров организации.
16. Перспективы применения моделей теории игр и экономического поведения при формировании механизма «справедливого» распределения добавленной стоимости между стейкхолдерами.
17. Методы построения нефинансовых отчетов о стоимости для всех стейкхолдеров организации.
18. Аналитическое обоснование и мониторинг развития операционных бизнес-единиц и их бизнес-процессов.
19. Описание модели eEPC.
20. Структура и свойства основных элементов сети ARIS.
21. Модели процесса для оценки его стоимости.
22. Этапы имитационного моделирования.
23. Информационные технологии, используемые для проектирования бизнес-процессов.
24. Информационные технологии, используемые для анализа бизнес-процессов.
25. Информационные технологии, используемые для контроля выполнения бизнес-процессов.
26. Функционально-ориентированный подход к моделированию бизнес-процессов.
27. Основные компоненты BPM системы.
28. Применение динамического анализа для оценки различных сценариев бизнес-процесса, входные и выходные параметры модели.
29. Идентификация бизнес-процессов на основе стратегии фирмы.
30. Понятие реинжиниринга бизнес-процессов.

Пример экзаменационного билета

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования

«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

(Финансовый университет)

Кафедра бизнес-аналитики Факультета налогов, аудита и бизнес-анализа

Дисциплина «Анализ бизнес-процессов»

Факультет налогов, аудита и бизнес-анализа

Форма обучения очная

Семестр/модуль 4/5

Направление 38.04.01 «Экономика»

Образовательная программа «Бизнес-аналитика»

Экзаменационный билет №1

Вопрос 1. (10 баллов) Понятие бизнес-процесса, его основные свойства.

Вопрос 2. (10 баллов) Аналитическое обоснование и мониторинг развития операционных бизнес-единиц и их бизнес-процессов.

Вопрос 3. (10 баллов)

3.1. Показатели бизнес-процесса — это:

- а) KPI бизнес-процесса;
- б) стоимостные показатели бизнес-процесса;
- в) количественные и/или качественные параметры, рассчитываемые по определенной методике и характеризующие результативность и эффективность выполнения бизнес-процесса;

г) цели выполнения процесса.

3.2. Показатели продукта бизнес-процесса — это:

- а) функциональные характеристики продукта;
- б) количественные и/или качественные параметры, рассчитываемые по определенной методике и характеризующие продукт процесса;
- в) цена продукта и время его производства;
- г) типы дефектов по продукту.

3.3. Сквозной или межфункциональный бизнес-процесс — это:

- а) цепочка работ от входа до выхода из организации;
- б) совокупность различных видов деятельности, выполняемых в различных подразделениях, преобразующая входы в выходы, представляющие ценность для клиентов организации;

в) совокупность функций различных отделов организации, выделенная по определенному признаку;

г) технология изготовления продукта.

3.4. Вспомогательные бизнес-процессы — это:

- а) процессы, не связанные с материальным производством;
- б) процессы, обеспечивающие основные процессы ресурсами;
- в) процессы, второстепенные по значимости;
- г) процессы администрирования.

3.5. Основными критериями выделения бизнес-процессов при анализе деятельности подразделений являются:

- а) выходы (результаты) процесса, технология процесса, ресурсы процесса;
- б) существующие положения о подразделениях;

в) мнения специалистов подразделения, выполняющих оперативную работу по процессу;

г) мнение руководителя структурного подразделения.

Вопрос 4. (30 баллов) Определите показатели для формирования бизнес-процесса «Управление финансами» торгово-производственной компании по имеющимся данным:

1. Исходные данные по компании.

Торгово-производственная компания решила «Описать и оптимизировать бизнес-процессы компании». Общая численность компании составляет около 2000 человек. Компания имеет 10 филиалов, ведущих розничную продажу товаров в различных регионах страны. Структура компании построена по дивизиональной схеме.

2. Исходные данные по процессу «Управление финансами»:

2.1. Владелец процесса – Финансовый директор.

2.2. Состав процесса: в состав Процесса входят следующие структурные подразделения компании:

- Бухгалтерия (15 чел.).
- Финансовый отдел (10 чел.).
- Отдел информационного обеспечения (12 чел.).

2.3. Функции процесса:

- Бюджетирование,
- Бухгалтерский и финансовый учет,
- Составление налоговой отчетности,
- Финансовое планирование,
- Финансовый контроллинг,
- Информационное обеспечение бухгалтерского учета,
- Информационное обеспечение деятельности компании,
- Обеспечение работоспособности связи и оргтехники,
- Информационная безопасность компании.

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

Нормативно-правовые акты

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 24.07.2023).

2. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 № 146-ФЗ (ред. от 30.08.2024). Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 № 117-ФЗ (ред. от 30.08.2024).

3. Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ (ред. от 12.12.2023) «О бухгалтерском учете».

4. Профессиональный стандарт «Бизнес-аналитик». Утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 25.09.2018 г. №592н.

Зарегистрировано в Министерстве юстиции РФ 11.09. 2018 г., регистрационный № 52408. URL: <http://fgosvo.ru/docs/69/0/2/8>

Основная литература

5. Основы бизнес-анализа: учебное пособие для студ., обуч. по напр. "Экономика" и "Менеджмент" (уровень магистратуры) / В.И. Бариленко [и др.]; Финуниверситет ; под ред. В.И. Бариленко. - Москва: Кнорус, 2014, 2018. - 271 с. — (Магистратура). - Текст : непосредственный. - То же. - 2022. - ЭБС VOOK.ru. - URL:<https://book.ru/book/943026> (дата обращения: 09.11.2024). — Текст : электронный.

6. Бариленко, В.И. Методология бизнес-анализа: учебное пособие для студентов, обучающихся по направлению "Экономика", "Экономика и управление" и "Менеджмент" / В.И. Бариленко; Финуниверситет. — Москва: Кнорус, 2022 — 218 с. — (Магистратура). - Текст: непосредственный. - То же. - ЭБС VOOK.ru. - URL: <https://book.ru/book/942996> (дата обращения: 09.11.2024). — Текст : электронный.

Дополнительная литература

7. Аналитическое обоснование конкурентоспособных бизнес-моделей: учебное пособие / В.И. Бариленко, В.В. Бердников, О.Ю. Гавель, Ч.В. Керимова; Финуниверситет ; под ред. В.И. Бариленко. - Москва: Русайнс, 2015. - 308 с. - Текст: непосредственный. - То же. - 2021. - ЭБС VOOK.ru. - URL: <https://book.ru/book/941884> (дата обращения: 09.11.2024). — Текст : электронный.

8. Гавель, О.Ю. Развитие методологии стратегического анализа эффективности бизнеса : монография / О.Ю. Гавель, Ч.В. Керимова, С.В. Музалев. — Москва : КноРус, 2021. — 168 с. — ЭБС VOOK.ru. — URL:<https://book.ru/book/941516> (дата обращения: 09.11.2024). — Текст : электронный.

9. Долганова, О.И. Бизнес-процессы: анализ, моделирование, технологии совершенствования: учебник для студентов бакалавриата и магистратуры, обучающихся по направлениям "Бизнес-информатика", "Менеджмент", "Прикладная информатика" / О.И. Долганова; Финуниверситет. — Москва: Кнорус, 2022. — 324 с. — (Бакалавриат и магистратура). - Текст: непосредственный. - То же. - 2025. - ЭБС BOOK.ru. - URL:<https://book.ru/book/956266> (дата обращения:09.11.2024). — Текст : электронный.

10. Информационно-аналитические методы оценки и мониторинга эффективности инновационных проектов: монография / В.И. Бариленко, Ч.В. Керимова, О.Ю. Гавель, В.В. Бердников; Финуниверситет ; под ред. В.И. Бариленко. - Москва: Русайнс, 2015. - 163 с. - Текст: непосредственный. - То же. - 2020. - ЭБС BOOK.RU. - URL: <https://book.ru/book/935958> (дата обращения: 09.11.2024). — Текст : электронный.

11. Учетно-аналитическое и контрольное обеспечение устойчивого развития экономических субъектов : монография / В.И. Бариленко, С.Н. Гришкина, Р.П. Булыга [и др.]; под ред. В.И. Бариленко; Финуниверситет. - Москва: КноРус, 2020. - 256 с. — ЭБС BOOK.ru. - URL: <https://book.ru/book/934378> (дата обращения:11.11.2024). — Текст : электронный.

12. Остервальдер, А. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора: Пер. с англ. / А. Остервальдер, И. Пинье. - 2-е изд. - Москва: Альпина Паблишер, 2016. - 288 с. - Текст: непосредственный. - То же. - ЭБС ZNANIUM. - URL: <http://znanium.com/catalog/product/916078> ; ЭБС Alpina Digital. - URL: <https://finunivers.alpinadigital.ru/book/351> (дата обращения: 09.11.2024). - Текст : электронный.

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

1. Официальный сайт Минфина РФ <http://www.minfin.ru>

2. Официальный сайт Института Профессиональных бухгалтеров и аудиторов России - www.ipbr.ru

3. Официальный сайт Американской ассоциации дипломированных бухгалтеров - www.aicpa.org

4. Официальный сайт Международной федерации бухгалтеров - www.ifac.org

5. Официальный сайт Международного института бизнес-анализа - International Institute of Business Analysis. URL: <http://www.theiiba.org>

6. Официальный сайт российского отделения Международного института бизнес-анализа. URL: <http://www.iiba.ru>

7. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. URL: <http://www.gks.ru> - (Росстат)

8. Электронные ресурсы БИК

- Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) <http://elib.fa.ru/>

- Электронно-библиотечная система BOOK.RU <http://www.book.ru>

- Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ОНЛАЙН» <http://biblioclub.ru/>

- Электронно-библиотечная система Znanium <http://www.znanium.ru>

- Образовательная платформа Юрайт <https://urait.ru/>

- Электронно-библиотечная система издательства Проспект <http://ebs.prospekt.org/books>

- Электронно-библиотечная система издательства Лань <https://e.lanbook.com/>

- Деловая онлайн-библиотека Alpina Digital <http://lib.alpinadigital.ru/>

- Электронная библиотека Издательского дома «Гребенников» <https://grebennikon.ru/>

- Научная электронная библиотека eLibrary.ru <http://elibrary.ru>

- Национальная электронная библиотека <http://нэб.рф/>

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

В рамках изучения дисциплины «Анализ бизнес-процессов» программой предусмотрено выполнение контрольной работы. При выполнении контрольной работы студентам следует руководствоваться Методическими рекомендациями по планированию и организации внеаудиторной самостоятельной работы студентов по образовательным программам бакалавриата и магистратуры в Финансовом университете, утвержденными приказом № 1040/0 от 11 мая 2021 г.

Методические рекомендации по выполнению контрольной работы.

Выполнение контрольной работы направлено на оценку качества усвоения студентами дисциплины, владения навыками решения практических заданий. При подготовке к выполнению работы студент должен изучить рекомендуемые нормативные правовые акты и учебную литературу, а также повторить ключевые положения и определения по изученным вопросам учебной дисциплины. В ходе выполнения работы студент должен проявить знания основных вопросов по темам учебной дисциплины, а также умения решать типовые задачи, формулировать четкие и содержательные ответы на вопросы, проводить сравнительную оценку. Контрольная работа предполагает письменный ответ на вопрос, который должен отразить знание студентом понятийного аппарата. При работе учитывается правильность ответов на задания, отсутствие содержательных и терминологических ошибок, соответствие нормативным правовым актам.

Методические рекомендации по подготовке к лекционным, семинарским и практическим занятиям

Проведение лекционных, семинарских и практических занятий осуществляется в соответствии с тематическим планом, предусмотренным рабочей программой по дисциплине.

Желательно, чтобы студенты перед лекциями и семинарскими занятиями изучали планируемый к рассмотрению на лекциях или семинарских занятиях материал. Это расширит возможности по использованию преподавателем в процессе обучения интерактивных форм обучения, таких как лекция-беседа, лекция – дискуссия, лекция с разбором конкретных ситуаций, метод кейсов и др.

Особое внимание студенту следует уделить организации и планированию самостоятельной работы. При подготовке к лекциям и практическим занятиям следует использовать существующие возможности образовательных ресурсов (электронная библиотека, компьютерные обучающие программы, электронные тестовые базы) и ресурсов Интернет-сети, указанных в разделе 9 программы дисциплины, изучать основную и дополнительную литературу, указанные в разделе 8 программы дисциплины. Помощь в подготовке к семинарским занятиям окажут вопросы для самостоятельной работы студентов, указанные в разделе 5.3, а также примерный перечень вопросов к зачету, указанный в разделе 7 программы дисциплины.

В случае необходимости студент может обратиться к преподавателю за методической помощью и консультацией.

11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем

11.1 Комплект лицензионного программного обеспечения:

- Linux
- Антивирус Kaspersky

11.2 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

- Информационно-правовая система «Гарант»
- Информационно-правовая система «Консультант Плюс»
- Информационная система «СПАРК»
- Электронная энциклопедия: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Wiki>

11.3 Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации.

1. Не предусмотрено

12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса

- компьютерные классы с выходом в Интернет;
- аудитории, оборудованные мультимедийными средствами обучения.