

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ВГУ»)

УТВЕРЖДАЮ

Врио заведующего кафедрой
Экономики и управления организациями



Д.В. Борзаков

14.05.2025г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.02 Управление бизнес-процессами

1. Код и наименование направления подготовки: 38.03.02 Менеджмент
 2. Профиль подготовки: Менеджмент. Маркетинг. Логистика
 3. Квалификация выпускника: бакалавр
 4. Форма обучения: очная
 5. Кафедра, отвечающая за реализацию дисциплины: кафедра Экономики и управления организациями
 6. Составители программы: Колесникова В.Б., к.э.н., доц., Данилкова Е.Б., преп.
 7. Рекомендована: НМС экономического факультета протокол №8 от 17.04.25 г.
 8. Учебный год: 2026/2027
- Семестр: 3**

9. Цели и задачи учебной дисциплины

Целями освоения учебной дисциплины являются:

- овладение обучающимися теоретическими и методологическими основами управления бизнес-процессами организации;
- обучение обучающихся построению бизнес-процессов;
- формирование у обучающихся практических навыков управления производственной (операционной) деятельностью с применением процессного подхода.

Задачи учебной дисциплины:

- ознакомить с методами и инструментами проведения анализа состояния бизнес-процессов в организации;
- научить организовывать работы по составлению текущих и перспективных планов (программ, проектов) с использованием процессного подхода в управлении организацией;

10. Место учебной дисциплины в структуре ООП:

часть, формируемая участниками образовательных отношений (вариативная) блока Б1.

11. Планируемые результаты обучения по дисциплине/модулю (знания, умения, навыки), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями) и индикаторами их достижения:

Код	Название компетенции	Код(ы)	Индикатор(ы)	Планируемые результаты обучения
ПК-6	Способен управлять производственной (операционной) деятельностью	ПК-6.2	Выполняет расчеты, необходимые для составления текущих и перспективных планов (программ, проектов)	Знать: - методики и инструмента проведения анализа состояния бизнес-процессов организации. - основы разработки текущих и перспективных планов (программ, проектов) Уметь: - разрабатывать карту процессов организации; - организовывать работы по составлению текущих и перспективных планов (программ, проектов) Владеть: - методологией моделирования бизнес-процессов; - методами обоснования целесообразности реализации планов (программ, проектов).
		ПК-6.5	Анализирует причины отклонений результатов бизнес-процессов от целевых показателей и разрабатывает предложения по их устранению	Знать: теорию и методику проведения анализа причин отклонений результатов бизнес-процессов от целевых показателей. Уметь: - выявлять ключевые бизнес-процессы и критические факторы успеха; - отбирать процессы для реинжиниринга на основе их ранжирования; - разрабатывать предложения по совершенствованию бизнес-процессов организации. Владеть: - количественными и качественными методами для проведения научных исследований и управления бизнес-процессами; - методами оценки эффективности управления бизнес-процессами.

12. Объем дисциплины в зачетных единицах/час. 4 / 144.

Форма промежуточной аттестации зачет с оценкой

13. Трудоемкость по видам учебной работы

Вид учебной работы		Трудоемкость	
		Всего	По семестрам 3 семестр
Аудиторные занятия		68	68
в том числе:	лекции	34	34
	практические	34	34
	лабораторные		
Самостоятельная работа		76	76
в том числе: курсовая работа (проект)			
Форма промежуточной аттестации <i>зачет с оценкой</i>			
Итого:		144	144

13.1. Содержание дисциплины

п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела дисциплины	Реализация раздела дисциплины с помощью онлайн-курса, ЭУМК
1. Лекции			
1.1	Введение в управление бизнес-процессами	Условия и предпосылки формирования концепции управления бизнес-процессами. Зарубежные и отечественные концепции эффективной организации и управления компаниями (предприятиями) с использованием процессного подхода.	-
1.2	Сущность и виды бизнес-процессов в организации	Понятия «процесс» и «бизнес-процесс». Типы (виды) бизнес-процессов.	-
1.3	Принципы и методы управления бизнес-процессами в организации	Характеристика базовых принципов управления бизнес-процессами.	-
1.4	Моделирование бизнеса при применении процессного подхода	Концептуальная модель проектирования процессно-ориентированной компании. Проектирование структуры управления, ориентированной на бизнес-процессы. Структурно-функциональное моделирование бизнес-процессов (SADT): общие принципы, построение схем процессов методом декомпозиции.	-
1.5	Реинжиниринг бизнес-процессов в организации	Сущность реинжиниринга. Отбор бизнес-процессов для реинжиниринга. Оценка используемых ресурсов, длительности процесса и его отдельных стадий. Структурный анализ процессов (StructuredProcessAnalysis - SPA): разработка схемы внешней среды процесса, графиков информационных потоков, создание алгоритмических схем.	-
1.6	Методика описания, регламентации и аудита бизнес-процессов	Концепция описания, регламентации и аудита бизнес-процессов. Методика описания бизнес-процессов: требования, состав работ, анализ качества и эффективности. Структура регламента выполнения бизнес-процесса. Требования и состав работ по регламентации.	-
1.7	Информационные технологии в управлении бизнес-процессами	Определяющая и конструктивная роль информационных технологий (ИТ) для успешного управления бизнес-процессами. Переход от дедуктивного к индуктивному мышлению. Сравнение старых (без использования ИТ) и новых правил – способов работы (при применении ИТ). Развитие информационных технологий в аспекте управления бизнес-процессами	-

1.8	Опыт зарубежных компаний и отечественных организаций по реинжинирингу бизнес-процессов	Анализ опыта зарубежных и отечественных компаний, осуществивших проекты по реинжинирингу бизнес-процессов.	-
2. Практические занятия			
2.1	Введение в управление бизнес-процессами	Ключевые характеристики: фундаментальный, радикальный, существенный, бизнес-процесс. Эволюция концепции РБП.	-
2.2	Сущность и виды бизнес-процессов в организации	Выявление ключевых бизнес-процессов и критических факторов успеха, ранжирование процессов.	-
2.3	Принципы и методы управления бизнес-процессами в организации	Методы перепроектирования карты процесса: анализ методом пяти вопросов, анализ добавленной стоимости, анализ длительности цикла.	-
2.4	Моделирование бизнеса при применении процессного подхода	Моделирование процессно-ориентированной компании.	-
2.5	Реинжиниринг бизнес-процессов в организации	Сравнение реинжиниринга с другими концепциями построения бизнеса. Составление списка процессов и выбор процесса для реинжиниринга. Формирование группы по проведению РБП. Мониторинг прохождения процесса. Перепроектирование процесса. Испытание и проверка. Выявление участков процесса, задач функциональных подразделений и границ ответственности.	-
2.6	Методика описания, регламентации и аудита бизнес-процессов	Концепция описания, регламентации и аудита бизнес-процессов. Методика описания бизнес-процессов: требования, состав работ, анализ качества и эффективности. Структура регламента выполнения бизнес-процесса. Методика проведения аудита бизнес-процессов: требования, состав работ, анализ качества и эффективности	-
2.7	Информационные технологии в управлении бизнес-процессами	Методология IDEF (IntegratedDefinitions) для анализа и реинжиниринга бизнес-процессов. Корпоративная система ARIS. Система SAP R/3.	-
2.8	Опыт зарубежных компаний и отечественных организаций по реинжинирингу бизнес-процессов	Анализ типичных ошибок при проведении реинжиниринга. Тенденции развития реинжиниринга в организациях.	-

13.2. Темы (разделы) дисциплины и виды занятий

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Виды занятий (количество часов)				Всего
		Лекции	Практические	Лабораторные	Самостоятельная работа	
1	Введение в управление бизнес-процессами	4	4	-	9	17
2	Сущность и виды бизнес-процессов в организации	4	4	-	9	17
3	Принципы и методы управления бизнес-процессами в организации	4	4	-	10	18
4	Моделирование бизнеса при применении процессного подхода	4	4	-	10	18

5	Реинжиниринг бизнес-процессов в организации	6	4	-	9	19
6	Методика описания, регламентации и аудита бизнес-процессов	4	6	-	9	19
7	Информационные технологии в управлении бизнес-процессами	4	4	-	10	18
8	Опыт зарубежных компаний и отечественных организаций по реинжинирингу бизнес-процессов	4	4	-	10	18
	Итого:	34	34	-	76	144

14. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины: Основой изучения дисциплины являются лекции, на которых излагаются наиболее существенные и трудные вопросы, а также вопросы, не нашедшие отражения в учебной литературе. Практические занятия направлены на приобретение практических навыков расчета, анализа и оценки экономических показателей, характеризующих деятельность фирмы, а также разработки и экономического обоснования мероприятий по повышению эффективности фирмы, умением их применять на практике. Занятия проводятся путем решения актуальных кейсов и конкретных задач в аудитории. Большое значение по закреплению и совершенствованию знаний имеет самостоятельная работа обучающихся, которая включает работу с литературой, указанной в пункте 15, самостоятельный поиск дополнительной информации по темам дисциплины, подготовку расчетно-аналитических работ по указанным темам, опрос по основным темам.

15. Перечень основной и дополнительной литературы, ресурсов интернет, необходимых для освоения дисциплины

а) основная литература:

№ п/п	Источник
1	Елиферов В. Г. Бизнес-процессы. Регламентация и управление / В.Г. Елиферов, В.В. Репин ; Ин-т экономики и финансов "Синергия"; науч. редсов.: В.И. Видяпин (пред.) [и др.] .— Москва : ИНФРА-М, 2018 .— 317 с.
2	Данилкова Е.Б. Практикум по дисциплине"Реинжиниринг бизнес-процессов" / Е.Б.Данилкова.– Воронеж : Воронежский государственный университет, 2022 – URL: http://www.lib.vsu.ru/elib/texts/method/vsu/m22-214.pdf
3	Управление изменениями : учебное пособие / [под редакцией Ю. И. Трещевского]. – Воронеж : Воронежский университет, 2015 http://www.lib.vsu.ru/elib/texts/method/vsu/m15-292.pdf

б) дополнительная литература:

№ п/п	Источник
4	Хаммер М. Быстрее, лучше, дешевле. Девять методов реинжиниринга бизнес-процессов = FasterCheaperBetter. The 9 LeversforTransformingHow Work GetsDone : пер. с англ. / Майкл Хаммер, Лиза Хершман .— 4-е изд. — Москва : Альпина Паблицер, 2017 .— 351 с.
5	Козлов А.С. Проектирование и исследование бизнес-процессов / А.С. Козлов : учебное пособие . – Флинта, 2017 . - <URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=103541&sr=1 >.
6	Рыбаков М. Бизнес-процессы. Как их описать, отладить и внедрить / М. Рыбаков : практикум. – М.: Издательство Михаила Рыбакова, 2019. – 392 с

в) информационные электронно-образовательные ресурсы (официальные ресурсы интернет):

№ п/п	Ресурс
7	https://edu.vsu.ru/ — образовательный портал «Электронный университет ВГУ»/LMS Moodle
8	www.finexpert.ru
9	Университетская библиотека «онлайн»
10	ЭБС «Лань»
11	Образовательный портал «Электронный университет ВГУ». – (https://edu.vsu.ru).
12	Ассоциация менеджеров России. - (http://www.amr.ru).
13	Global Reporting Initiative. - (http://www.globalreporting.org).

16. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы

№ п/п	Источник
14	Блинов А.О. Управление бизнес-процессами / А.О. Блинов ; Рудакова О. С. ; Захаров В. Я. ; Захаров И. В. — Москва : Юнити-Дана, 2015 .— 342 с. - <URL:http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=117146&sr=1>.

17. Образовательные технологии, используемые при реализации учебной дисциплины, включая дистанционные образовательные технологии (ДОТ, электронное обучение (ЭО), смешанное обучение): при реализации дисциплины проводятся обзорные лекции, проблемные семинарские занятия, выполняются индивидуальные аналитические задания, проверка которых может осуществляться с использованием дистанционных образовательных технологий (ДОТ).

18. Материально-техническое обеспечение дисциплины: учебная аудитория, типовое оборудование учебной аудитории

19. Оценочные средства для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

Порядок оценки освоения обучающимися учебного материала определяется содержанием следующих разделов дисциплины:

№ п/п	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Компетенция(и)	Индикатор(ы) достижения компетенции	Оценочные средства
1	Введение в управление бизнес-процессами	ПК-6	ПК-6.2 ПК-6.5	Тестирование
2	Сущность и виды бизнес-процессов в организации	ПК-6	ПК-6.2 ПК-6.5	Тестирование
3	Принципы и методы управления бизнес-процессами в организации	ПК-6	ПК-6.2 ПК-6.5	Тестирование
4	Моделирование бизнеса при применении процессного подхода	ПК-6	ПК-6.2 ПК-6.5	Контрольная работа
5	Реинжиниринг бизнес-процессов в организации	ПК-6	ПК-6.2 ПК-6.5	Контрольная работа
6	Методика описания, регламентации и аудита бизнес-процессов	ПК-6	ПК-6.2 ПК-6.5	Контрольная работа
7	Информационные технологии в управлении бизнес-процессами	ПК-6	ПК-6.2 ПК-6.5	Контрольная работа
8	Опыт зарубежных компаний и отечественных организаций по реинжинирингу бизнес-процессов	ПК-6	ПК-6.2 ПК-6.5	Контрольная работа
Промежуточная аттестация форма контроля – зачет с оценкой				Тестирование

20. Типовые оценочные средства и методические материалы, определяющие процедуры оценивания

20.1. Текущий контроль успеваемости

Контроль успеваемости по дисциплине осуществляется с помощью следующих оценочных средств:

Практико-ориентированное задание

Вам как члену команды по управлению бизнес-процессами для выбранной Вами организации (место производственной практики, место работы или др.) предлагается выполнить следующие действия:

- 1) выделите критические факторы успеха с учетом особенностей деятельности организации;
- 2) предложите ключевые бизнес-процессы, характерные для организации;
- 3) проведите отбор (ранжирование) бизнес-процессов, используя методику отбора бизнес-процессов. Для этого необходимо:
 - проанализировать и отметить «крестиком» те факторы успеха, на которые влияют бизнес-процессы БП1 – БПN;
 - рассчитать количество факторов успеха (количество крестиков) и поместить в соответствующую колонку таблицы;
 - дать оценку выполнения бизнес-процесса опираясь на характеристику, и проставить ее в соответствующую колонку таблицы;
 - поместить номера процессов в матрицу ранжирования;
 - сделать вывод об очередности проведения реинжиниринга бизнес-процесса.

Таблица 1

	Критические факторы успеха							Σ КФУ	Оценка Работы БП
	КФУ 1	КФУ 2	КФУ 3	КФУ 4	КФУ 5	КФУ...	КФУ N		
БП-1									
БП-2									
БП....									
БП-N									

Следующим шагом выбора приоритетных бизнес-процессов является оценка степени их проблемности.

Для этого нужно каждый бизнес-процесс оценить по шкале:

A – отличная работа;

B – хорошая работа;

C – удовлетворительная работа;

D – неудовлетворительная работа.

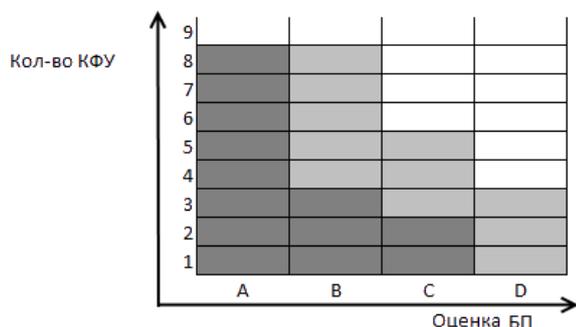
Для оценки степени проблемности бизнес-процессов рекомендуется использовать следующие критерии, приведенные в таблице 2.

Таблица 2. Критерии оценки степени проблемности бизнес-процессов

Степень проблемности процесса	Критерии
A. Отличные	Потребители, аудиторы и владельцы считают, что выход процесса в значительной степени лишен дефектов. Нет серьезных операционных недостатков. Достигнуто серьезное улучшение в работе бизнес-процесса. Ожидаются и планируются изменения в будущем.
B. Хорошие	Было достигнуто значительное улучшение качества бизнес-процесса по сравнению с уже разработанными критериями отсутствия дефектов. Ожидаются и планируются положительные изменения в будущем.
C. Удовлетворительные	Бизнес-процесс обладает некоторыми операционными недостатками, которые требуют принятия мер для исправления. Недостатки можно исправить. Проводятся основные мероприятия по управлению качеством.

D. Неудовлетворительные	Бизнес-процесс неэффективен или почти не действует. Существуют серьезные недостатки, требующие принятия мер для исправления. Основные мероприятия по управлению качеством не проводятся.
-------------------------	--

Матрица Ранжирования бизнес-процессов



Требования к выполнению заданий, шкалы и критерии оценивания

Критерии оценки:

- оценка «отлично». Все расчеты выполнены корректно, последовательно и не требуют дополнительных пояснений. Делаются обоснованные выводы. Демонстрируются глубокие знания базовых нормативно-правовых актов, правильно определены критические факторы успеха на предприятии, аргументировано выделены процессы, требующие проведения реинжиниринга, предложены программы проведения реинжиниринговых мероприятий.

- оценка «хорошо». Расчеты выполнены корректно. Демонстрируется умение анализировать материал, однако не все выводы носят аргументированный и доказательный характер. Предложенные стратегии и тактические мероприятия недостаточно проработаны.

- оценка «удовлетворительно». В расчетах имеют место ошибки. Имеются затруднения с выводами. Стратегия слабо аргументирована.

- оценка «неудовлетворительно». Грубые ошибки в расчетах. Знания по дисциплине обрывочны, не представляют определенной системы. Бизнес-процессы не проанализированы. Обучающийся неправильно определяет критические факторы успеха. Не способен выявить процессы, нуждающиеся в реинжиниринге.

20.2. Промежуточная аттестация

Промежуточная аттестация по дисциплине осуществляется с помощью следующих оценочных средств:

- *тестовые задания*
- *задачи*

20.2.1 Описание технологии проведения

20.2.1.1 Примеры тестовых заданий:

ЗАДАНИЕ 1. Компания обладает активами в размере 15000 тыс.руб., рентабельность активов — 20%. При составлении перспективного плана запланировано обеспечить рентабельность продаж 10%. Плановый объем продаж должен быть равен:

- 30000 тыс.руб.
- 3000 тыс.руб.
- 300 тыс.руб.
- 30 тыс.руб.

Ответ: 30000 тыс.руб.

ЗАДАНИЕ 2. Выручка от продаж в отчетном году составила 81000 тыс. руб. Объем оборотных средств 27000 тыс.руб. При составлении перспективного плана прогнозируется увеличение выручки от продаж на 10%, а объема оборотных активов на 3%. Планируемое изменение эффективности использования оборотных средств составляет:

- + 6,8 %
- - 6,8 %
- - 10 %
- + 10 %

Ответ: + 6,8 %

ЗАДАНИЕ 3. Выручка от продаж в отчетном году составила 1000 тыс. руб. Объем оборотных средств 200 тыс.руб. При составлении перспективного плана запланировано увеличение выручки от продаж на 20% при неизменном объеме оборотных активов. Планируемое изменение эффективности использования оборотных средств:

- ускорение оборачиваемости на один оборот
- замедление оборачиваемости на один оборот
- оборачиваемость останется без изменений
- нет правильного ответа

Ответ: ускорение оборачиваемости на один оборот

ЗАДАНИЕ 4. Определите, какой прирост производительности труда запланирован при составлении перспективного плана на предприятии, если среднесписочную численность персонала предполагают увеличить на 10% по сравнению с базовым периодом, а объем производства на 15%?:

- 4,5%
- 9,5%
- 0,5%
- 2,5%

Ответ: 4,5%

ЗАДАНИЕ 5. Определите какой прирост фондоотдачи запланирован при составлении перспективного плана на предприятии, если прогнозируется увеличение объема выручки на 53%, а объема основных средств на 2%:

- +50%
- -50%
- +150%
- -150%

Ответ: +50 %

ЗАДАНИЕ 6. Какой из показателей может быть выбран в качестве наилучшего измерителя степени достижения цели «Повышение благосостояния акционеров»:

- прибыль на акцию (EPS)
- рентабельность активов
- операционная прибыль (ЕВІТ)
- выручка

Ответ: прибыль на акцию (EPS)

ЗАДАНИЕ 7. За счет какого фактора можно оптимизировать бизнес-процесс:

- исключение дублирования операций
- обеспечение максимальной прибыли организации
- повышение рентабельности деятельности
- повышение точности измерения показателей эффективности бизнес-процесса

Ответ: исключение дублирования операций

ЗАДАНИЕ 8. К какой перспективе можно отнести цель «Снизить количество брака» с показателем потери от брака:

- процессы
- финансы
- клиенты
- персонал и развитие

Ответ: процессы

20.2.1.2 Примеры расчетных задач:

ЗАДАНИЕ 1. В отчетном периоде выручка составила 1500 тыс.руб. При составлении перспективного плана запланирован рост фондоотдачи до 15 руб./руб. Каким должно быть изменение объема выручки в плановом периоде, при неизменном объеме основных средств, равном 150 тыс.руб.?

Ответ: +750 тыс.рублей

ЗАДАНИЕ 2. В отчетном периоде прибыль от продаж составила 500 тыс.руб., а выручка 10000 тыс.руб. При составлении перспективного плана запланирован рост выручки на 20%. Какой должна быть плановая прибыль от продаж, чтобы рентабельность продаж составила 7%?

Ответ: 840 тыс.рублей

ЗАДАНИЕ 3. В отчетном периоде чистая прибыль составила 150 тыс.руб., объем собственного капитала – 1000 тыс.руб. При составлении перспективного плана прогнозируется увеличение объема чистой прибыли на 20% и снижение объема капитала на 4%. Определите величину рентабельности капитала в планируемом периоде.

Ответ: 18,75 процентов

ЗАДАНИЕ 4. В отчетном периоде фондовооруженность персонала составила 200 тыс.руб. / чел. при численности персонала 400 чел. При составлении перспективного плана запланировано увеличение фондовооруженности персонала до 240 тыс.руб. / чел. при численности персонала 380 чел. Определите размер изменения объема основных средств в плановом периоде.

Ответ: +11200 тыс. рублей

ЗАДАНИЕ 5. В отчетном периоде организация имеет оборотные активы в размере 300 тыс.руб. с эффективностью их использования 10%. При составлении перспективного плана запланирован объем выручки в размере 2000 тыс.руб. Определите запланированную рентабельность продаж при неизменном объеме чистой прибыли.

Ответ: 1,5 процентов

ЗАДАНИЕ 6. Фактический выпуск продукции составляет 8000 шт. Определить резервы увеличения объема производства за счет недопущения перерасхода ресурсов по сравнению с нормами, если фактические удельные затраты ресурсов на единицу продукции составляют 820 руб., а возможные вследствие внедрения достижений передового опыта – 800 руб.

Ответ: 200 штук

ЗАДАНИЕ 7. Объем оборотных активов в исследуемом периоде составил 9000 тыс.руб., а краткосрочных обязательств – 6000 тыс.руб. Как должен измениться объем оборотных активов, чтобы коэффициент текущей ликвидности достиг нормативного значения, равного 2?

Ответ: +3000 тыс. рублей

ЗАДАНИЕ 8. В отчетном периоде выручка составила 5000 тыс. руб., а себестоимость продаж 4000 тыс. руб. В плановом периоде прогнозируется увеличение выручки на 12%. Определить, какой величины должна быть себестоимость продаж в целях планового снижения затрат на рубль товарной продукции на 0,05 руб./руб.

Ответ: 4200 тыс. рублей

20.2.2 Требования к выполнению заданий, шкалы и критерии оценивания

Промежуточная аттестация проводится в соответствии с Положением о промежуточной аттестации обучающихся по программам высшего образования.

Промежуточная аттестация по дисциплине осуществляется в форме зачета с оценкой.

Контрольно-измерительные материалы промежуточной аттестации включают в себя 8 тестовых заданий и 2 расчетные задачи.

Задания разделов 4,5,8 рекомендуются к использованию при проведении диагностических работ с целью оценки остаточных знаний по результатам освоения данной дисциплины.

Итоговая оценка обучающегося по дисциплине формируется исходя из результатов решения тестовых заданий и расчетных задач (практических заданий, мини-кейсов и пр.) по следую шкале:

Количество правильно выполненных заданий (в %)	Оценка
100–90	отлично (5 баллов)
89– 80	хорошо (4 балла)
79– 70	удовлетворительно (3 балла)
69-...	неудовлетворительно (2 балла)

Соотношение показателей, критериев и шкалы оценивания результатов обучения:

Критерии оценивания компетенций	Уровень сформированности компетенций	Шкала оценок
Обучающийся демонстрирует знание методик и инструментов проведения анализа состояния бизнес-процессов организации, основ разработки текущих и перспективных планов (программ, проектов); может разработать карту проектов для организации; способен выявить ключевые бизнес-процессы и критические факторы успеха; умеет выявлять проблемы при анализе конкретных бизнес-процессов; предлагает обоснованные направления совершенствования «дефектных» бизнес-процессов.	Высокий уровень	Отлично (зачтено)
Обучающийся демонстрирует уверенный уровень знаний методик и инструментов проведения анализа состояния бизнес-процессов организации, основ разработки текущих и перспективных планов (программ, проектов); может разработать карту проектов для организации; не всегда точно выявляет ключевые бизнес-процессы и критические факторы успеха, проблемы при анализе конкретных бизнес-процессов; предлагает направления совершенствования «дефектных» бизнес-процессов.	Средний уровень	Хорошо (зачтено)
Обучающийся демонстрирует слабый уровень знаний методик и инструментов проведения анализа состояния бизнес-процессов организации, основ разработки текущих и перспективных планов (программ, проектов); может разработать карту проектов для организации; не всегда точно выявляет ключевые бизнес-процессы и критические факторы успеха, проблемы при анализе конкретных бизнес-процессов; не умеет определять направления совершенствования «дефектных» бизнес-процессов.	Средний уровень	Удовлетворительно (зачтено)
Обучающийся демонстрирует отрывочные, фрагментарные знания основных терминов, показателей управления бизнес-процессами. Не способен выявлять критические факторы успеха и ключевые бизнес-процессы. Не владеет методикой анализа и обоснования необходимости проведения реинжиниринга бизнес-процессов в организации	Низкий уровень	Не зачтено