

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

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой
экономического анализа и аудита

 Коробейникова Л.С.
14.05.2025 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.ДВ.03.02 Анализ и моделирование бизнес-процессов

Код и наименование дисциплины в соответствии с учебным планом

1. Шифр и наименование специальности: 38.05.01 «Экономическая безопасность»
2. Специализация: Обеспечение экономической безопасности и финансовый мониторинг экономических систем
3. Квалификация выпускника: ЭКОНОМИСТ
4. Форма обучения: очная
5. Кафедра, отвечающая за реализацию дисциплины: кафедра экономического анализа и аудита
6. Составители программы: Коменденко С.Н., кандидат экономических наук, доцент
(ФИО, ученая степень, ученое звание)
7. Рекомендована: НМС экономического факультета, протокол № 8 от 17.04.2025 г.
(наименование рекомендующей структуры, дата, номер протокола)

отметки о продлении вносятся вручную)

8. Учебный год: 2029/2030
Набор 2025

Семестр: 9

9. Цели и задачи учебной дисциплины

Целями освоения учебной дисциплины являются приобретение знаний в области процессного подхода к управлению, основ моделирования и анализа бизнес-процессов, направлений их оптимизации.

Задачи учебной дисциплины:

- формирование представления о процессном подходе к управлению, его преимуществах по сравнению с функциональным подходом, оптимизации бизнес-процессов как условия обеспечения экономической безопасности;
- овладение основными понятиями процессного подхода, методиками выделения, описания и анализа бизнес-процессов.

10. Место учебной дисциплины в структуре ООП: часть, формируемая участниками образовательных отношений (вариативная), блока Б1, дисциплина по выбору

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-1	Способен выявлять, анализировать и оценивать экономические угрозы и риски в различных сферах деятельности и разрабатывать комплекс стратегических и тактических мероприятий по их минимизации	ПК-1.1	Пользуется технологиями поиска, сбора и обработки информации, современными программными продуктами, необходимыми для целей обеспечения информационной и экономической безопасности хозяйствующих субъектов	Знать возможности современных программных продуктов, применяемых при внедрении процессного подхода к управлению Уметь собирать информацию о бизнес-процессе и представлять ее в формализованном виде Владеть навыками описания (моделирования) бизнес-процессов
		ПК-1.2	Проводит мониторинг социально-экономических процессов, анализ информации и оценку факторов риска в целях прогнозирования внешних угроз экономической безопасности хозяйствующих субъектов	Знать сущность процессного подхода к управлению и его преимущества для обеспечения экономической безопасности хозяйствующего субъекта Уметь выявлять влияние эффективности системы управления хозяйствующим субъектом на степень его экономической безопасности Владеть навыками обоснования целесообразности внедрения процессного подхода в целях совершенствования системы экономической безопасности
		ПК-1.3	Анализирует текущее экономическое и финансовое состояние хозяйствующих субъектов на предмет надежности ресурсного потенциала, стабильности и устойчивости их деятельности, а также проводит идентификацию и оценку рисков с целью прогнозирования внутренних угроз экономической безопасности и	Знать состав информации о бизнес-процессе Уметь выявлять взаимосвязь результативности и эффективности бизнес-процессов и экономической безопасности Владеть понятийным аппаратом моделирования и анализа бизнес-процессов

			разработки мероприятий по их предупреждению, локализации и нейтрализации	
ПК-3	Способен организовывать и проводить проверки, применять методы осуществления контроля финансово-хозяйственной деятельности экономического субъекта	ПК-3.2	Анализирует показатели финансовой и хозяйственной деятельности экономических субъектов	Знать методы анализа бизнес-процессов Уметь формировать систему показателей, характеризующих бизнес-процесс Владеть навыками интерпретации результатов анализа бизнес-процессов
		ПК-3.3	Анализирует результаты контроля, исследует и обобщает причины и последствия выявленных отклонений и готовит предложения, направленные на их устранение	Знать методы оптимизации бизнес-процессов Уметь разрабатывать предложения по оптимизации бизнес-процессов в целях обеспечения экономической безопасности Владеть методами оптимизации бизнес-процессов в качестве инструмента обеспечения экономической безопасности

12. Объем дисциплины в зачетных единицах/час. — 72/2.

Форма промежуточной аттестации – зачет

13. Трудоемкость по видам учебной работы

Вид учебной работы		Трудоемкость		
		Всего	По семестрам	
			9 семестр	
Аудиторные занятия		18	18	
в том числе:	практические занятия	18	18	
Самостоятельная работа		54	54	
Форма промежуточной аттестации (зачет – 4 час.)		Зачет	Зачет	
Итого:		72	72	

13.1. Содержание дисциплины

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела дисциплины	Реализация раздела дисциплины с помощью онлайн-курса, ЭУМК*
Практические занятия			
1	Процессный подход к управлению	Специфика современных проблем управления; эволюция организационных структур управления; основные подходы к пониманию процессного управления; возможности процессного подхода в обеспечении экономической безопасности хозяйствующего субъекта.	Анализ и моделирование бизнес-процессов https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=7200
2	Методические подходы к описанию (моделированию) бизнес-процессов	Понятие метода моделирования процессов; основные методологии описания процессов; методологии «ускоренного» и «полного» описания бизнес-процессов.	Анализ и моделирование бизнес-процессов https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=7200
3	Анализ бизнес-процессов и выявление путей	Методики анализа бизнес-процессов; оптимизация бизнес-процессов как условие бес-	Анализ и моделирование бизнес-процессов

	их оптимизации	печения экономической безопасности.	https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=7200
--	----------------	-------------------------------------	---

13.2. Темы (разделы) дисциплины и виды занятий

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Виды занятий (количество часов)					
		лекции	практические	лабораторные	самостоятельная работа	контроль	всего
1	Процессный подход к управлению		4		14		18
2	Методические подходы к описанию (моделированию) бизнес-процессов		8		20		28
3	Анализ бизнес-процессов и выявление путей их оптимизации		6		20		26
	Итого:		18		54		72

14. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины:

Для освоения дисциплины обучающимся необходимо работать с теоретическим материалом и практическими заданиями, размещенными на образовательном портале <https://edu.vsu.ru/> в курсе «Анализ и моделирование бизнес-процессов», основной и дополнительной литературой, выполнять задания на практических занятиях и в процессе самостоятельной работы, пройти текущую аттестацию.

Дополнительные методические рекомендации по выполнению практических заданий, а также замечания по результатам их выполнения могут размещаться на портале в виде индивидуальных комментариев и файлов обратной связи, сообщений форума и других элементов электронного курса.

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

а) основная литература:

№ п/п	Источник
1	Назаренко А. В. Моделирование бизнес-процессов : учебное пособие : / А. В. Назаренко, О. С. Звягинцева, Д. В. Запорожец ; Ставропольский государственный аграрный университет. – Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет (СтГАУ), 2019. – 176 с. :– Режим доступа: – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=614104
2	Реинжиниринг бизнес-процессов : учебное пособие / А.О. Блинов, О.С. Рудакова, В.Я. Захаров, И.В. Захаров ; под ред. А.О. Блинова. – Москва : Юнити-Дана, 2017. – 344 с. – Режим доступа: – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=685103

б) дополнительная литература:

№ п/п	Источник
3	Елиферов В.Г. Бизнес-процессы. Регламентация и управление : учебное пособие для слушателей образоват. учреждений, обуч. по программе MBA и др. программам подгот. управленческих кадров / В.Г. Елиферов, В.В. Репин ; Ин-т экономики и финансов "Синергия"; науч. ред.: В.И. Видяпин (пред.) [и др.] .– Москва : ИНФРА-М, 2018 .– 317 с.
4	Репин В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В. В. Репин, В. Г. Елиферов .– 7-е изд. – Москва. : Стандарты и качество, 2009 .– 404 с.
5	Халатян С. Г. Моделирование бизнес-процессов в коммерции и маркетинге : учебное пособие : / С. Г. Халатян, Н. Р. Хачатурян ; Ростовский государственный экономический университет (РИНХ). – Ростов-на-Дону : Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2023. – 144 с. : ил. – Режим доступа: – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=711221
6	Хаммер М. Быстрее, лучше, дешевле. Девять методов реинжиниринга бизнес-процессов : пер. с англ. = Faster Cheaper Better. The 9 Levers for Transforming How Work Gets Done / М. Хаммер, Л. Хершман. – 4-е изд. – Москва : Альпина Паблишер, – 2017. – 351 с.
7	Хаммер М. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе : пер. с англ. / М. Хам-

	мер, Дж. Чампи. – 4-е изд. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2007. – 286 с.
--	---

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

№ п/п	Источник
8	ЭБС «Университетская библиотека Online» – <URL: http://www.biblioclub.ru/
9	Электронный университет https://edu.vsu.ru/

16. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы

№ п/п	Источник
1.	Анализ и оптимизация бизнес-процессов : лабораторный практикум / Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Северо-Кавказский федеральный университет» ; сост. М.Г. Романенко. – Ставрополь : СКФУ, 2015. – 79 с. – Режим доступа: – URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=457858
2.	Моделирование бизнес-процессов : учебное пособие / А.Н. Байдаков, О.С. Звягинцева, А.В. Назаренко и др. ; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования Ставропольский государственный аграрный университет, Кафедра менеджмента. – Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2017. – 179 с. ; То же [Электронный ресурс]. – URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=484916

17. Образовательные технологии, используемые при реализации учебной дисциплины, включая дистанционные образовательные технологии (ДОТ, электронное обучение (ЭО), смешанное обучение):

Дисциплина реализуется с применением элементов электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (ЭОиДОТ) («Электронный университет» <https://edu.vsu.ru/>).

Используются такие средства информационно-коммуникационных технологий. как текстовые редакторы, электронные таблицы, средства подготовки презентаций.

18. Материально-техническое обеспечение дисциплины:

Учебная аудитория: ПК, мультимедиа-проектор, экран для проектора, специализированная мебель (столы ученические, стулья, доска)

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

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.	Процессный подход к управлению	ПК-1	ПК-1.2	Тест
			ПК-1.3	Тест
2.	Методические подходы к описанию (моделированию) бизнес-процессов	ПК-1	ПК-1.1	Тест
			ПК-1.3	Тест
3.	Анализ бизнес-процессов и выявление путей их оптимизации	ПК-1	ПК-1.3	Тест
		ПК-3	ПК-3.2	Тест
			ПК-3.3	Тест
Промежуточная аттестация Форма контроля – зачет				КИМы

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

20.1. Текущий контроль успеваемости

Текущий контроль успеваемости проводится в соответствии с положением о текущей аттестации обучающихся по программам высшего образования Воронежского государственного университета.

Текущий контроль успеваемости по дисциплине осуществляется с помощью следующих оценочных средств:

Примеры тестовых заданий

1. При внедрении процессного подхода, для целей управления должны быть:
 1. Разработаны должностные инструкции руководителей.
 2. Разработаны и внедрены регламенты деятельности руководителей всех уровней по непрерывному улучшению процессов на основе цикла PDCA.
 3. Разработаны KPI по каждому процессу.
 4. Созданы формы управленческой отчетности по всем бизнес-процессам.
2. Ошибкой при внедрении процессного подхода является то, что:
 1. Выделено недостаточно много времени для детального описания всех бизнес-процессов.
 2. Вместо нотации IDEF0 используют ARIS eEPC.
 3. Программное обеспечение для описания бизнес-процессов используется неэффективно.
 4. При описании бизнес-процессов не рассматриваются контуры управления ими.
3. Для реального изменения деятельности организации на принципах процессного подхода требуется:
 1. Наличие методики описания бизнес-процессов.
 2. Понимание руководителями организации идей процессного подхода и практических методов его внедрения.
 3. Наличие сертификата по ISO 9001:2000.
 4. Наличие инструмента моделирования бизнес-процессов, например ARIS.
4. Бизнес-процесс это:
 1. Преобразование входов в выходы.
 2. Цепочка работ, последовательно выполняемых сотрудниками организации.
 3. Цепочка создания ценности.
 4. Деятельность, преобразующая входы в выходы, представляющие ценность для клиента.
 5. Совокупность функций различных взаимодействующих отделов, представленная в виде графической схемы.
5. Бизнес-процесс отличается от процесса тем, что:
 1. Бизнес-процесс проходит через всю организацию, а процесс – нет.
 2. По бизнес-процессу существует отчетность, а по процессу – нет.
 3. Бизнес-процесс создает ценность, а процесс - нет
 4. Детализацией. Могут применяться различные наименования для процессов разного уровня.
 5. Понятия эквивалентны.
6. Показатели бизнес-процесса это:
 1. KPI бизнес-процесса.
 2. Стоимостные показатели бизнес-процесса.

3. Количественные и/или качественные параметры, рассчитываемые по определенной методике и характеризующие результативность и эффективность выполнения бизнес-процесса.
4. Цели выполнения процесса.
7. Система бизнес-процессов состоит из:
 1. Функций подразделений.
 2. Процессов администрирования и управления.
 3. Взаимодействующих процессов, увязанных в систему.
 4. Бизнес-процессов, процессов, процедур, функций, работ, операций.
8. Основные бизнес-процессы – это:
 1. Процессы, наиболее важные для организации.
 2. Процессы, связанные с материальным производством.
 3. Процессы, участвующие в создании ценности для клиентов организации.
 4. Процессы верхнего уровня.
9. За каждый бизнес-процесс в системе процессов организации:
 1. Может отвечать несколько руководителей.
 2. Отвечает неформальный лидер команды процесса.
 3. Может никто не отвечать, но важно, чтобы руководство организации получало информацию о ходе и результатах процесса.
 4. Должен отвечать один владелец процесса.
10. Смысл цикла PDCA состоит в:
 1. В выявлении и наказании виновников ошибок, допущенных при выполнении процесса.
 2. Создании жесткой исполнительской дисциплины и страха у сотрудников допустить нарушения регламентов.
 3. Определении целей по улучшению процесса и жестком контроле их достижения со стороны высшего менеджмента организации.
 4. Непрерывном улучшении бизнес-процесса.
 5. Управлении процессом на основе фактов путем выявления причин отклонений от нормального хода процесса, разработки и выполнения мероприятий по их устранению.

При проведении текущей аттестации в форме тестирования могут выставляться оценки: «зачтено» (при правильных ответах не менее чем на 70% вопросов теста); «не зачтено» (при правильных ответах менее чем на 70% вопросов теста).

При проведении тестирования с использованием ЭОиДОТ варианты тестов формируются случайным образом, оценивание производится автоматически, исходя из максимального суммарного количества баллов 100.

20.2. Промежуточная аттестация

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

Промежуточная аттестация по дисциплине с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий (далее – ЭО, ДОТ) проводится в рамках электронного курса, размещенного в ЭИОС (образовательный портал «Электронный университет ВГУ» (LMS Moodle, <https://edu.vsu.ru/>)).

Обучающиеся, проходящие промежуточную аттестацию с применением ДОТ, должны располагать техническими средствами и программным обеспечением, позволяющим обеспечить процедуры аттестации. Обучающийся самостоятельно обеспечивает выполнение необходимых технических требований для проведения промежуточной аттестации с применением дистанционных образовательных технологий.

Идентификация личности обучающегося при прохождении промежуточной аттестации обеспечивается посредством использования каждым обучающимся индивидуального логина и пароля при входе в личный кабинет, размещенный в ЭИОС образовательной организации.

Промежуточная аттестация обучающихся осуществляется в форме зачета..

Для оценивания результатов обучения на используются следующие показатели:

1) знание

- особенностей современных концепций управления, их достоинств и недостатков;
- состава информации о бизнес-процессах;
- основных нотаций моделирования бизнес-процессов;
- методов анализа бизнес-процессов;
- особенностей учетно-аналитической деятельности в условиях процессно-ориентированного управления;
- состава элементов аналитического обеспечения системы управления бизнес-процессами;

2) умение

- анализировать организационную структуру и разрабатывать предложения по ее совершенствованию;
- выявлять взаимосвязь проблем моделирования и анализа бизнес-процессов с проблемами обеспечения экономической безопасности;
- формировать систему показателей, характеризующих бизнес-процесс;
- осуществлять выбор методов в соответствии с поставленной задачей;
- адаптировать существующие методы к особенностям конкретной организации;

3) владение

- понятийным аппаратом моделирования и анализа бизнес-процессов
- навыками описания и анализа бизнес-процессов.

При проведении промежуточной аттестации выставляются следующие оценки:

«зачтено» (базовый уровень сформированности компетенций) ставится при посещении не менее 80% занятий, выполнении заданий на занятиях и в процессе самостоятельной работы и прохождении текущей аттестации с оценкой «зачтено». При пропуске более 20% занятий или получении оценки «не зачтено» по текущей аттестации дополнительным условием является прохождение промежуточной аттестации в форме тестирования (тестовые задания аналогичны заданиям, приведенным в п. 20.1 и Приложения, оценка «зачтено» ставится, если правильные ответы даны не менее чем на 70% вопросов теста) или с использованием КИМов (оценка «зачтено» в этом случае ставится, если раскрыто основное содержание вопроса);

«не зачтено» ставится, если пропущено по неуважительным причинам более 20% практических заданий, не пройдена текущая аттестация или при ее прохождении получена оценка «не зачтено», правильные ответы даны менее чем на 70% вопросов теста, ответ на теоретический вопрос КИМа свидетельствует об отсутствии элементарных знаний.

Пересдача при неудовлетворительной оценке на зачете допускается не более двух раз.

Перечень вопросов к зачету

1. Предпосылки возникновения концепции процессно-ориентированного управления.
2. Специфика современных проблем управления.
3. Сущность и преимущества процессного подхода к управлению.
4. Основные подходы к пониманию процессного управления.
5. Возможности процессного подхода в обеспечении экономической безопасности хозяйствующего субъекта
6. Понятие и классификация бизнес-процессов.

7. Понятие метода моделирования процессов.
8. Основные методологии описания процессов.
9. Особенности методологии (нотации) IDEF0.
10. Особенности методологии (нотации) IDEF3.
11. Особенности методологии (нотации) DFD.
12. Особенности методологии (нотации) ARIS.
13. Этапы проекта описания бизнес-процессов.
14. Методология «ускоренного» описания бизнес-процессов.
15. Методология «полного» описания бизнес-процессов.
16. Классификация методов анализа бизнес-процессов.
17. SWOT-анализ бизнес-процессов.
18. Анализ бизнес-процессов с использованием методики выделения проблемных областей.
19. Анализ процесса по отношению к типовым требованиям.
20. Измерение и анализ показателей процессов
21. Реинжиниринг бизнес-процессов.

Контрольно-измерительные материалы промежуточной аттестации включает один теоретический вопрос.

Пример КИМа

УТВЕРЖДАЮ

Заведующая кафедрой
экономического анализа и аудита

_____ Л.С. Коробейникова
подпись расшифровка подписи

_____._____._____ г.

Специальность 38.05.01 «Экономика»
Дисциплина «Анализ и моделирование бизнес-процессов»
Форма обучения – очная
Вид контроля – зачет
Вид аттестации – промежуточная

Контрольно-измерительный материал № 1

1. Основные подходы к пониманию процессного управления.

Преподаватель _____ С.Н. Коменденко
подпись расшифровка подписи

Задания раздела 20.1 и Приложения рекомендуются к использованию при проведении диагностических работ с целью оценки остаточных знаний по результатам освоения данной дисциплины.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

1. Внедрение в организации процессного подхода означает:
 1. Описание наиболее важных бизнес-процессов организации.
 2. Внедрение ISO 9001:2000.
 3. Критерии внедрения процессного подхода являются субъективными.
 4. Оптимизацию ряда бизнес-процессов.
2. При внедрении процессного подхода:
 1. Должны быть выделены процессы по ISO 9001:2000
 2. Должны быть выделены процессы, создающие ценность
 3. Построена система процессов, охватывающая деятельность всей организации
 4. Должны быть выделены важнейшие «сквозные» бизнес-процессы
3. Можно считать, что в организации внедрен процессный подход, если:
 1. Описаны бизнес-процессы, требуемые ISO 9001:2000
 2. Описаны "сквозные" бизнес-процессы
 3. Созданы положения о подразделениях
 4. Бизнес-процессы регламентированы (на требуемом уровне детализации) и увязаны по входам и выходам
4. При внедрении процессного подхода для целей управления:
 1. Должна быть создана система показателей для управления бизнес-процессами по всей системе процессов
 2. Должны быть определены KPI для сквозных бизнес-процессов
 3. Должны быть установлены цели развития организации в целом
5. При внедрении процессного подхода для целей управления должны быть:
 1. Разработаны должностные инструкции руководителей
 2. Разработаны и внедрены регламенты деятельности руководителей всех уровней по непрерывному улучшению процессов на основе цикла PDCA
 3. Разработаны KPI по каждому процессу
 4. Созданы формы управленческой отчетности по всем бизнес-процессам.
6. При внедрении процессного подхода действует следующая система мотивации:
 1. Владельцы процессов депремируются в случае снижения эффективности процессов.
 2. Владельцы процессов депремируются в случае невыполнения плана по результативности бизнес-процесса.
 3. Разработана системы премирования руководителей и сотрудников подразделений на основе KPI.
 4. Разработана и внедрена мотивации владельцев процессов в зависимости от улучшения показателей процессов, основанная на анализе экономического эффекта от улучшения.
 5. Владельцы процессов премируются в случае повышения эффективности процессов.
7. Внедрение процессного подхода предполагает, что:
 1. Определены границы сквозных процессов.
 2. Назначены владельцы процессов.
 3. Установлены правила взаимодействия владельцев процессов и руководителей структурных подразделений.
 4. Зоны владельцев процессов четко определены, взаимодействие процессов согласовано на межфункциональном уровне.
8. Ошибкой при внедрении процессного подхода является то, что:
 1. Выделено недостаточно много времени для детального описания всех бизнес-процессов.
 2. Вместо нотации IDEF0 используют ARIS eEPC.
 3. Программное обеспечение для описания бизнес-процессов используется неэффективно.
 4. При описании бизнес-процессов не рассматриваются контуры управления ими.
9. Сложность внедрения процессного подхода к управлению заключается в том, что:
 1. Руководители считают, что сотрудники оказывают сопротивление изменениям.
 2. Руководители верхнего уровня ставят слишком сложные задачи подчиненным.
 3. Менеджмент верхнего уровня не участвует в разработке и внедрении.
 4. Руководители не имеют поддержки персонала.
10. Важнейшим условием внедрения процессного подхода является:

1. Наличие в организации квалифицированных сотрудников, обладающих методиками моделирования бизнес-процессов.
 2. Наличие внешних консультантов.
 3. Готовность учредителей и руководителей к принципиальным изменениям системы управления.
 4. Детальное описание бизнес-процессов в графической форме.
11. Внедрять процессный подход в организации должны:
1. Внешний консультант.
 2. Менеджер по качеству, внедряющий ISO 9001:2000.
 3. Руководители организации, в первую очередь - Генеральный директор.
 4. Отдельная рабочая группа, ответственная за описание бизнес-процессов.
12. Для реального изменения деятельности организации на принципах процессного подхода требуется:
1. Наличие методики описания бизнес-процессов.
 2. Понимание руководителями организации идей процессного подхода и практических методов его внедрения.
 3. Наличие сертификата по ISO 9001:2000.
 4. Наличие инструмента моделирования бизнес-процессов, например ARIS.
13. Бизнес-процесс это:
1. Преобразование входов в выходы.
 2. Цепочка работ, последовательно выполняемых сотрудниками организации.
 3. Цепочка создания ценности.
 4. Совокупность функций различных взаимодействующих отделов, представленная в виде графической схемы.
 5. Деятельность, преобразующая входы в выходы, представляющие ценность для клиента.
14. Бизнес-процесс отличается от процесса тем, что:
1. Бизнес-процесс проходит через всю организацию, а процесс – нет.
 2. По бизнес-процессу существует отчетность, а по процессу – нет.
 3. Бизнес-процесс создает ценность, а процесс - нет
 4. Детализацией. Могут применяться различные наименования для процессов разного уровня.
 5. Понятия эквивалентны.
15. Входы бизнес-процесса – это:
1. Информация (документы) и материальные объекты
 2. Сырье и материалы
 3. Регламентирующие процесс документы
 4. Распоряжения руководителя
16. Выходы бизнес-процесса – это:
1. Отчетные документы.
 2. Брак.
 3. Результат выполнения бизнес-процесса - информация (документы) и материальные объекты.
 4. Готовые изделия.
17. Ресурсы бизнес-процесса – это:
1. Персонал.
 2. Финансовые средства.
 3. Здания и сооружения.
 4. Оборудование, персонал, инфраструктура, среда, программное обеспечение, используемые для выполнения процесса.
18. Владелец бизнес-процесса это:
1. Сотрудник, отвечающий за бизнес-процесс
 2. Должностное лицо, которое имеет в своем распоряжении ресурсы, управляет ходом бизнес-процесса и несет ответственность за результаты и эффективность бизнес-процесса
 3. Коллегиальный орган управления процессом
 4. Молодой, творческий, инициативный сотрудник, отвечающий за результат процесса
 5. Подразделение, в котором преимущественно выполняется процесс
19. Показатели бизнес-процесса – это:
1. KPI бизнес-процесса.
 2. Стоимостные показатели бизнес-процесса.

3. Количественные и/или качественные параметры, рассчитываемые по определенной методике и характеризующие результативность и эффективность выполнения бизнес-процесса.
4. Цели выполнения процесса.

20. Показатели продукта бизнес-процесса – это:

1. Функциональные характеристики продукта
2. Количественные и/или качественные параметры, рассчитываемые по определенной методике и характеризующие продукт процесса
3. Цена продукта и время его производства
4. Типы дефектов по продукту

21. Показатели удовлетворенности клиента бизнес-процесса – это:

1. Величина затрат на устранение дефектов продукции, выявленных клиентом.
2. Процент рекламаций.
3. Темп роста объемов продаж по одному клиенту.
4. Количественные и/или качественные параметры, рассчитываемые по определенной методике и характеризующие степень удовлетворенности клиента продуктом процесса.

22. Матрица ответственности бизнес-процесса это:

1. Документ, определяющий состав участников процесса.
2. Таблица, описывающая ответственность участников процесса за выполнение частей процесса.
3. Список участников процесса с указанием ответственных.
4. Таблица, содержащая перечень функций процесса.

23. Регламент бизнес-процесса это:

1. Документ, определяющий технологию выполнения бизнес-процесса
2. Документ, определяющий требования к результатам, порядку управления и выполнения, ресурсам и входам процесса
3. Список всех операций процесса
4. Графическая схема бизнес-процесса

24. Сквозной или межфункциональный бизнес-процесс это:

1. Цепочка работ от входа до выхода из организации
2. Совокупность различных видов деятельности, выполняемых в различных подразделениях, преобразующая входы в выходы, представляющие ценность для клиентов организации
3. Совокупность функций различных отделов организации, выделенная по определенному признаку
4. Технология изготовления продукта

25. Система бизнес-процессов организации должна охватывать:

1. Основные процессы, создающие ценность для клиента.
2. Вся деятельность организации.
3. 3-5 важнейших сквозных процессов организации.
4. Все процессы, требуемые по ISO 9001:2000.

26. Система бизнес-процессов состоит из:

1. Функций подразделений.
2. Процессов администрирования и управления.
3. Взаимодействующих процессов, увязанных в систему.
4. Бизнес-процессов, процессов, процедур, функций, работ, операций.

27. Основные бизнес-процессы это:

1. Процессы, наиболее важные для организации.
2. Процессы, связанные с материальным производством.
3. Процессы, участвующие в создании ценности для клиентов организации.
4. Процессы верхнего уровня.

28. Вспомогательные бизнес-процессы это:

1. Процессы, не связанные с материальным производством.
2. Процессы, обеспечивающие основные процессы ресурсами.
3. Процессы, второстепенные по значимости.
4. Процессы администрирования.

29. За каждый бизнес-процесс в системе процессов организации:

1. Может отвечать несколько руководителей.
2. Отвечает неформальный лидер команды процесса.

3. Может никто не отвечать, но важно, чтобы руководство организации получало информацию о ходе и результатах процесса.
 4. Должен отвечать один владелец процесса.
30. Создание системы бизнес-процессов организации предполагает:
1. Описание процессов на рабочих местах с последующим укрупнением до уровня подразделений.
 2. Определение полномочий владельцев процессов.
 3. Четкое определение границ процессов и зон ответственности руководителей.
 4. Создание перечня процессов, границы можно установить позже.
31. Система бизнес-процессов организации может создаваться на основе:
1. На основе требований ISO 9001:2000.
 2. На основе анализа цепочек создания ценности.
 3. На основе списка процессов американской Бенчмаркинг-палаты.
 4. На основе выделения процессов существующих структурных подразделений.
32. Основными критериями выделения бизнес-процессов при анализе деятельности подразделений являются:
1. Выходы (результаты) процесса, технология процесса, ресурсы процесса.
 2. Существующие положения о подразделениях.
 3. Мнения специалистов подразделения, выполняющих оперативную работу по процессу.
 4. Мнение руководителя структурного подразделения.
33. В одном структурном подразделении можно выделить:
1. Несколько бизнес-процессов уровня подразделения (не более 7).
 2. Неограниченное количество процессов.
 3. Один бизнес-процесс, совпадающий с границами этого структурного подразделения.
 4. Административные и основные процессы.
34. Для каждого бизнес-процесса в сети процессов организации должны быть:
1. Определены формы отчетности по процессу.
 2. Определены клиенты процесса.
 3. Определены выходы/клиенты, входы/поставщики, технология выполнения, ресурсы, порядок управления процессом.
 4. Определены моменты начала и завершения процесса.
35. При построении системы бизнес-процессов организации:
1. Организационная структура может быть перестроена на основе перераспределения зон ответственности руководителей с учетом системы процессов.
 2. Нужно жестко привязывать систему процессов к структуре.
 3. Не нужно обращать внимания на существующую организационную структуру.
 4. Существующая организационная структура должна учитываться при разработке структуры процессов. В дальнейшем она может быть изменена.
36. Построение системы бизнес-процессов организации целесообразно начинать с:
1. Детального описания деятельности на нижнем уровне.
 2. Определения и классификации функций, выполняемых в структурных подразделениях.
 3. Покупки программного обеспечения для моделирования бизнес-процессов и разработки «Соглашения по моделированию».
 4. Анализа организации «сверху» при помощи схемы цепочки создания ценности.
37. Что значит описать бизнес-процесс?
1. Составить таблицу операций процесса
 2. В положении о подразделении указать перечень функций процесса
 3. Описать входы/выходы, технологию, ресурсы и порядок управления процессом
 4. Разработать графическую схему выполнения процесса
38. Как описывать бизнес-процессы?
1. Составить перечень функций, входящих в каждый сквозной процесс.
 2. Начиная описание с процессов верхнего уровня, а затем осуществляя детализацию до заданного уровня («сверху-вниз»).
 3. Путем составления перечня функций, выполняемых во всех подразделениях.
 4. С нижнего уровня - работ, выполняемых отдельными исполнителями («снизу-вверх»).
39. Методика описания бизнес-процессов создается для:
1. Стандартизации работы по описанию процессов организации.
 2. Обеспечения применения научного подхода к моделированию процессов.
 3. Для эффективного решения задачи регламентации бизнес-процессов.

4. Для отчета перед вышестоящим руководством.
40. Методика описания бизнес-процессов должна основываться на:
 1. Рекомендациях внешних консультантов.
 2. Существующих формах положений о подразделениях.
 3. Существующих стандартах описания бизнес-процессов (IDEF0, IDEF3, нотации ARIS и др.).
 4. Четких правилах, установленных внутри организации.
41. Методика описания бизнес-процессов должна включать:
 1. Требования к структуре и формам представления информации о ходе и результатах процесса, порядок описания процесса.
 2. Базовые требования стандартов моделирования, например IDEF0.
 3. Перечень всех процессов организации.
 4. Детальное описание всех нюансов моделирования бизнес-процессов при помощи нотаций.
42. Методика описания бизнес-процессов должна быть оформлена в виде:
 1. Рекомендаций общего характера.
 2. Шаблона, по которому каждый владелец процесса сможет описать свой процесс в соответствии с установленными требованиями.
 3. Документа, содержащего подробное описание методик управления проектом, сбора информации, описания процесса и т. д.
 4. Ничего оформлять не нужно - уже есть стандарт ISO 9001:2015, где все требования указаны.
43. Описание бизнес-процессов в организации должно осуществляться:
 1. Отдельным, специально выделенным подразделением небольшой численности.
 2. Внешними консультантами.
 3. Рабочей группой организации.
 4. Рабочими группами по каждому процессу, работающими под управлением владельцев процессов и описывающими процесс при помощи шаблона.
 5. Менеджером по качеству и его сотрудниками.
44. Разумным сроком описания бизнес-процессов организации является:
 1. 2-3 года.
 2. 3-4 недели.
 3. 3-6 месяцев.
 4. Период, установленный руководителем организации.
45. Описание бизнес-процессов необходимо для:
 1. Последующей регламентации процессов, анализа и реорганизации, управления процессами.
 2. Убеждения руководства организации в необходимости приобретения ERP-системы.
 3. Проведения реинжиниринга по Хаммеру и Чампи.
 4. Реструктуризации бизнеса.
46. За описание и регламентацию бизнес-процессов организации отвечает:
 1. Менеджер по качеству.
 2. Участники рабочей группы.
 3. Первое лицо организации (Генеральный директор).
 4. Руководитель проекта внедрения процессного подхода.
47. При описании бизнес-процессов взаимодействие между подразделениями налаживается за счет:
 1. Согласования процессов по входам-выходам и ресурсам.
 2. Проведения совещаний рабочих групп по процессам.
 3. Разработки системы отчетности по процессам.
 4. Указания ответственности владельцев процессов.
48. При описании бизнес-процессов нужно добиваться:
 1. 100%-ого соответствия реальной деятельности до самого детального уровня рассмотрения.
 2. Удовлетворения вышестоящего руководителя.
 3. Заданного уровня подробности и достоверности описания.
 4. Полного соответствия требуемой форме шаблона регламента процесса и заданной детальности описания.
49. Система непрерывного улучшения бизнес-процессов должна быть построена на основе:

1. Детальной отчетности владельцев процессов по затратам на процесс (бюджетирование по процессу).
 2. Методики BSC Нортон и Каплана.
 3. Цикла PDCA по управлению процессом.
 4. Управления по целям (MBO).
50. Смысл цикла PDCA состоит в:
1. В выявлении и наказании виновников ошибок, допущенных при выполнении процесса.
 2. Создании жесткой исполнительной дисциплины и страха у сотрудников допустить нарушения регламентов.
 3. Определении целей по улучшению процесса и жестком контроле их достижения со стороны высшего менеджмента организации.
 4. Управлении процессом на основе фактов путем выявления причин отклонений от нормального хода процесса, разработки и выполнения мероприятий по их устранению.
 5. Непрерывном улучшении бизнес-процесса.
51. Цикл PDCA непрерывного улучшения бизнес-процесса должен быть реализован за счет:
1. Организации и проведения дней качества.
 2. Приказов и распоряжений руководителей компании.
 3. Лозунгов, помещенных на наиболее видных местах офиса организации и призывающих повышать эффективность и качество процессов.
 4. Регламентации деятельности руководителей (владельцев процессов) по управлению процессами, системы аудита процессов, системы мотивации руководителей на улучшения показателей процессов, за счет лидерства руководства.
52. Для управления бизнес-процессом необходимы:
1. Показатели результативности и эффективности процессов.
 2. KPI процесса.
 3. Показатели времени выполнения процесса.
 4. Показатели затрат на процесс.
53. Результативность бизнес-процесса это:
1. Среднее время выполнения процесса.
 2. Отношение фактического результата выполнения процесса к запланированному.
 3. Производительность процесса.
 4. Соответствие результатов деятельности процесса целям организации.
54. Эффективность бизнес-процесса – это:
1. Отношение фактического результата выполнения процесса к затраченным на его получение ресурсам.
 2. Сумма затрат на качество, отнесенная к общим затратам на выполнение процесса.
 3. Процент дефектов продукции.
 4. Себестоимость единицы изделия.
55. Комплексная система показателей для управления каждым бизнес-процессом должна включать:
1. Показатели процесса, показатели продукта процесса, показатели удовлетворенности клиентов процесса.
 2. Показатели процента дефектов.
 3. Показатели, требуемые ISO 9001:2000.
 4. Показатели затрат на процесс и времени выполнения процесса.
56. Показатели процесса должны включать следующие виды показателей:
1. Стоимостные, временные и технические показатели.
 2. Показатели качества.
 3. Показатели достижения стратегических целей компании.
 4. Другие показатели.
57. Нормальное значение показателя бизнес-процесса – это:
1. Количественная величина, установленная документально в качестве планового значения (норматива) показателя на заданный период.
 2. Значение показателя, не отличающееся более чем на 5% от планового значения.
 3. Среднее значение показателя за определенный период.
58. Допустимое отклонение показателя бизнес-процесса это:
1. Отклонение на величину не более 5% от нормативного значения показателя.
 2. Отклонение, ущерб от которого невелик.
 3. Отклонение, при котором не нужно докладывать владельцу процесса.

4. Количественная величина, установленная документально и представляющая собой плановое (нормативное) значение отклонения показателя от нормального значения.

59. В случае выхода значения показателя бизнес-процесса за допустимые пределы владелец процесса должен:

1. Зафиксировать отклонение и ждать, как дальше будет меняться состояние процесса.
2. Увеличить допустимые пределы и обосновать это увеличение перед вышестоящим руководством.
3. Немедленно уведомить вышестоящего руководителя.
4. Зафиксировать отклонение, оценить возможный ущерб, выявить причину отклонения и разработать корректирующие мероприятия.

60. Корректирующее мероприятие – это:

1. Деятельность по приведению процесса в нормальное состояние.
2. Депремирование сотрудников, выполняющих процесс.
3. Административные меры репрессивного характера по отношению к исполнителям процесса.
4. Изменение плановых показателей процесса.

61. Должностное лицо или коллегиальный орган, который имеет в своем распоряжении ресурсы, управляет ходом бизнес-процесса и несет ответственность за его результаты и эффективность – это _____ бизнес-процесса.

62. Оборудование, персонал, инфраструктура, среда, программное обеспечение, используемые для выполнения процесса – это _____ бизнес-процесса

63. Методика создания схем бизнес-процессов с использованием принятой системы условных обозначений называется _____.

64. Специализированный программный продукт, позволяющий создавать, хранить, актуализировать и использовать любую информацию о бизнес-процессах компании, называется _____.

65. Последовательная детализация исходной модели бизнес-процесса до заданного уровня путем создания детальных моделей для каждого объекта процесса – это _____ бизнес-процесса.

66. Отношение фактического результата выполнения процесса к затраченным на его получение ресурсам характеризует _____ бизнес-процесса.

67. Фундаментальный пересмотр и радикальное перепроектирование бизнес-процессов компании с целью значительных улучшений таких важнейших показателей ее деятельности, как затраты (стоимость), качество, услуги (послепродажное обслуживание) и скорость (время выполнения заказа) – это _____ бизнес-процесса.

68. _____ бизнес-процесса – комплекс работ по изучению бизнес-процесса компании, направленный на получение информации о соответствии текущего состояния и параметров заданного бизнес-процесса требованиям, указанным в регламенте его выполнения.

69. В соответствии ГОСТ Р ИСО 9001-2015 _____ мышление позволяет организации определять факторы, которые могут привести к отклонению от запланированных результатов процессов и системы менеджмента качества организации, а также использовать предупреждающие средства управления для минимизации негативных последствий и максимального использования возникающих возможностей

70. На основе приведенных данных обоснуйте, какой процесс следует улучшать в первую очередь.

Ранжирование процессов на основе субъективной оценки

Важность процесса / Состояние процесса	Высокая эффективность	Средняя эффективность	Низкая эффективность
Очень важный процесс	Процесс 1	–	Процесс 5
Важный процесс	Процесс 6	Процесс 3	–

Второстепенный процесс	Процесс 2	Процесс 7	Процесс 4
------------------------	-----------	-----------	-----------

71. На основе приведенных данных определите, в какой графе приведены характеристики реинжиниринга.

Различия между реинжинирингом и усовершенствованием бизнеса

Наименование параметра		
А	1	2
1.Уровень изменений	Радикальный	Наращиваемый
2.Начальная точка	«Чистая доска» (нулевая)	Существующий процесс
3.Время для осуществления	Длительное	Короткое
4.Направление проведения	Сверху – вниз	Снизу – вверх
5.Охват	Широкий, межфункциональный	Узкий, на уровне функций
6.Риск	Высокий	Умеренный

72. Какие из перечисленных методик (нотаций) описания бизнес-процессов (IDEF0, IDEF3, ARIS, DFD) относятся к группе Методик моделирования бизнес-процессов (Business Process Modeling)?

73. Какие из перечисленных объектов относятся к ресурсам бизнес-процесса?
Персонал, сырье, материалы, полуфабрикаты, оборудование, информация, программное обеспечение, транспорт.

74. На основании приведенных данных определите процесс для первоочередного реинжиниринга.

Взаимосвязь между ключевыми бизнес-процессами и критическими факторами успеха

Код и наименование бизнес-процесса		Количество критических факторов успеха	Проблемность (по шкале A-D) A – наименее проблемный D – наиболее проблемный
П1	Наблюдение за конкурентами	5	D
П2	Исследование рынка	6	A
П3	Мониторинг потребностей покупателей	5	D
П4	Выбор и сертификация поставщиков	5	D
П5	Обучение сотрудников	3	D
П6	Поддержка проданных продуктов	2	A
П7	Разработка новых продуктов	6	D
П8	Реклама продуктов	3	A

75. На основе приведенных данных определите, в какой графе приведены характеристики методологии полного описания бизнес-процессов.

Сравнение методологий описания бизнес-процессов (фрагмент)

Критерий сравнения	описание бизнес-процессов	описание бизнес-процессов
А	1	2
Степень субъективности	Высокая	Незначительная
Корректность полученных моделей процессов	40-80% соответствия реальным процессам	80-90% соответствия реальным процессам

Степень участия руководителей и сотрудников организации в проекте	Незначительная	Высокая
Возможность использования результатов проекта (полученной информации в виде моделей)	На 20-40%	На 80-90%
.....		

76. В торгово-промышленной компании выделена группа процессов «Входной контроль сырья». На основании приведенных данных определите, какой процесс является сквозным.

Группа процессов «Входной контроль сырья»

Наименование процесса	Ответственный за процесс	Участники процесса
Отбор и подготовка проб сырья	Лаборант	
Анализ зернового состава и влажности сырья	Лаборант	
Анализ химического состава сырья	Химик-аналитик	
Формирование заключений по партиям сырья	Начальник лаборатории	
Анализ и принятие решений по несоответствующим требованиям партиям сырья	Начальник лаборатории	Главный технолог, начальник отдела закупок, коммерческий директор
Ведение архива сырьевых материалов	Начальник лаборатории	
Проверка и хранение паспортов качества сырья	Начальник лаборатории	