



Федеральное агентство по рыболовству
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Калининградский государственный технический университет»
(ФГБОУ ВО «КГТУ»)

УТВЕРЖДАЮ
Начальник УРОПС

Фонд оценочных средств
(приложение к рабочей программе дисциплины)
«ЭКОНОМИКА И ОРГАНИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ»

основной профессиональной образовательной программы магистратуры
по направлению подготовки

38.04.01 ЭКОНОМИКА

Профиль программы
«ЭКОНОМИКА ОРГАНИЗАЦИЙ»

ИНСТИТУТ
РАЗРАБОТЧИК

отраслевой экономики и управления
кафедра экономики и финансов

1 РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 1 – Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с установленными индикаторами достижения компетенций

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Дисциплина	Результаты обучения (владения, умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
<p>ПК-3: Способен управлять единой информационной средой организации, региона, страны;</p> <p>ПК-4: Способен проектировать и оптимизировать бизнес-процессы организации</p>	<p>ПК-3.1: Готов к управлению ценностью ИТ для бизнеса (организации);</p> <p>ПК-4.1: Критически оценивает результаты проектирования бизнес-процессов и выявляет перспективные направления оптимизации бизнес-процессов, составляет программу исследований в этой области</p>	<p>Экономика и организация бизнес-процессов на предприятии</p>	<p><i>Знать:</i> современные подходы к управлению производством; основные способы проектного управления предприятием; стандарты описания бизнес-процессов предприятия;</p> <p><i>Уметь:</i> описывать бизнес-процессы предприятия; разрабатывать показатели работы бизнес-процессов и прогнозы их значений; использовать экономические и организационные методы для управления бизнес-процессами предприятий;</p> <p><i>Владеть:</i> навыками сбора, анализа и подготовки информации для описания бизнес-процессов, выработки прогнозов их деятельности и предложений по их совершенствованию; навыками построения описания бизнес-процессов</p>

2 ПЕРЕЧЕНЬ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПОЭТАПНОГО ФОРМИРОВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ) И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

2.1 Для оценки результатов освоения дисциплины используются:

- оценочные средства текущего контроля успеваемости;
- оценочные средства для промежуточной аттестации по дисциплине;
- задания по контрольным работам для заочной формы обучения;

2.2 К оценочным средствам текущего контроля успеваемости относятся:

- тестовые задания;
- задания по темам практических занятий.

2.3 К оценочным средствам для промежуточной аттестации по дисциплине, проводимой в форме экзамена, относятся:

- вопросы к экзамену.

3 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

3.1 Тестовые задания, необходимые для оценки знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций (их элементов, частей) в процессе освоения дисциплины (Приложение №1);

Тестовое задание предусматривает выбор правильного ответа (или нескольких вариантов ответа) на поставленный вопрос из предлагаемых вариантов ответа.

Тестирование производится методом случайной выборки в системе тестирования «INDIGO», в любое время суток.

Оценка по результатам тестирования зависит от уровня освоения студентом тем дисциплины и соответствует следующему диапазону (%):

- от 0 до 55 – неудовлетворительно;
- от 56 до 70 – удовлетворительно;
- от 71 до 85 – хорошо;
- от 86 до 100 – отлично.

Положительная оценка выставляется студенту при получении от 56 до 100% верных ответов.

3.2 В приложении № 2 приведены типовые задания для проведения практических занятий по темам дисциплины. При подготовке к практическим занятиям студенты составляют аннотации на прочитанный и изученный материал, как краткие формулировки основных положений содержания источников. Рекомендуется так же конспектировать содержания источников, как формы их письменной фиксации.

3.3 В приложении № 3 приведены типовые задания для контрольной работы по дисциплине (для студентов заочной формы обучения). Выполнению контрольной работы должно предшествовать самостоятельное изучение рекомендованной литературы и других источников информации. Контрольная работа многовариантна, состоит из теоретической и практической части и подлежит выполнению в строгом соответствии индивидуальному заданию по таблице выбора варианта.

Контрольная работа сдается путем прикрепления в ЭИОС КГТУ в соответствующую рубрику, созданную преподавателем по данной дисциплине. Срок сдачи: не позднее начала

зачетно-экзаменационной сессии, установленной графиком учебного процесса.

Оценка за контрольную работу является экспертной и зависит от уровня освоения студентом вопросов, поставленных в контрольной работе (наличия и сущности ошибок, допущенных студентом при ответе на вопросы и решению заданий контрольной работы).

4 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

4.1 Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена. К экзамену допускаются студенты:

- положительно аттестованные по результатам проведенного тестирования;
- получившие положительную оценку по результатам работы в текущем семестре на семинарских и практических занятиях;
- получившие положительную оценку по контрольной работе (для студентов заочного обучения).

4.2 В приложении № 4 приведены вопросы для проведения промежуточной аттестации (экзамена).

Экзаменационная оценка («отлично», «хорошо», «удовлетворительно» или «неудовлетворительно») является экспертной и зависит от уровня освоения бакалавром тем дисциплины.

Критерии оценивания экзамена по дисциплине:

Универсальная система оценивания результатов обучения включает в себя системы оценок: 1) «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»; 2) «зачтено», «не зачтено»; 3) 100 - балльную (процентную) систему и правило перевода оценок в пятибалльную систему (табл. 2)

Таблица 2 – Система оценок и критерии выставления оценки

Система оценок Критерий	2	3	4	5
	0-40%	41-60%	61-80 %	81-100 %
	«неудовлетворительно»	«удовлетворительно»	«хорошо»	«отлично»
	«не зачтено»	«зачтено»		
1 Системность и полнота знаний в отношении изучаемых	Обладает частичными и разрозненными знаниями, которые не может научно-	Обладает минимальным набором знаний, необходимым для системного	Обладает набором знаний, достаточным для системного взгляда на	Обладает полнотой знаний и системным взглядом на изучаемый объект

Система оценок Критерий	2	3	4	5
	0-40%	41-60%	61-80 %	81-100 %
	«неудовлетворительно»	«удовлетворительно»	«хорошо»	«отлично»
	«не зачтено»	«зачтено»		
объектов	корректно связывать между собой (только некоторые из которых может связывать между собой)	взгляда на изучаемый объект	изучаемый объект	
2 Работа с информацией	Не в состоянии находить необходимую информацию, либо в состоянии находить отдельные фрагменты информации в рамках поставленной задачи	Может найти необходимую информацию в рамках поставленной задачи	Может найти, интерпретировать и систематизировать необходимую информацию в рамках поставленной задачи	Может найти, систематизировать необходимую информацию, а также выявить новые, дополнительные источники информации в рамках поставленной задачи
3. Научное осмысление изучаемого явления, процесса, объекта	Не может делать научно корректных выводов из имеющихся у него сведений, в состоянии проанализировать только некоторые из имеющихся у него сведений	В состоянии осуществлять научно корректный анализ предоставленной информации	В состоянии осуществлять систематический и научно корректный анализ предоставленной информации, вовлекает в исследование новые релевантные задаче данные	В состоянии осуществлять систематический и научно-корректный анализ предоставленной информации, вовлекает в исследование новые релевантные поставленной задаче данные, предлагает новые ракурсы поставленной задачи
4. Освоение стандартных алгоритмов решения профессиональных задач	В состоянии решать только фрагменты поставленной задачи в соответствии с заданным алгоритмом, не освоил предложенный алгоритм, допускает ошибки	В состоянии решать поставленные задачи в соответствии с заданным алгоритмом	В состоянии решать поставленные задачи в соответствии с заданным алгоритмом, понимает основы предложенного алгоритма	Не только владеет алгоритмом и понимает его основы, но и предлагает новые решения в рамках поставленной задачи

5 СВЕДЕНИЯ О ФОНДЕ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ И ЕГО СОГЛАСОВАНИИ

Фонд оценочных средств для аттестации по дисциплине «Экономика и организация бизнес-процессов на предприятии» представляет собой компонент основной профессиональной образовательной программы магистратуры по направлению подготовки 38.04.01 Экономика (профиль «Экономика организаций»).

Фонд оценочных средств рассмотрен и одобрен на заседании кафедры экономики и финансов (протокол № 6 от 26.04.2022 г.).

Заведующий кафедрой



А.Г. Мнацаканян

Приложение № 1

ТИПОВЫЕ ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

«ЭКОНОМИКА И ОРГАНИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ»

Вариант 1

1. Внедрение в организации процессного подхода означает:

- а) Описание наиболее важных бизнес-процессов организации.
- б) Внедрение ISO 9001:2000.
- в) Оптимизацию ряда бизнес-процессов.

2. При внедрении процессного подхода должны быть:

- а) выделены процессы по ISO 9001:2000
- б) выделены процессы, создающие ценность
- в) построена система процессов, охватывающая деятельность всей организации

3. В организации внедрен процессный подход, если:

- а) Описаны бизнес-процессы, требуемые ISO 9001:2000
- б) Описаны "сквозные" бизнес-процессы
- в) Бизнес-процессы регламентированы (на требуемом уровне детализации) и увязаны по входам и выходам

4. При внедрении процессного подхода для целей управления должна быть:

- а) создана система показателей для управления бизнес-процессами по всей системе процессов
- б) определены KPI для сквозных бизнес-процессов
- в) установлены цели развития организации в целом

5. При внедрении процессного подхода, для целей управления должны быть разработаны:

- а) должностные инструкции руководителей.
- б) и внедрены регламенты деятельности руководителей всех уровней по непрерывному улучшению процессов на основе цикла PDCA.
- в) KPI по каждому процессу.

6. При внедрении процессного подхода действует следующая система мотивации:

- а) владельцы процессов депремируются в случае снижения эффективности процессов.
- б) разработана системы премирования руководителей и сотрудников подразделений на основе KPI.
- в) разработана и внедрена мотивации владельцев процессов в зависимости от улучшения показателей процессов, основанная на анализе экономического эффекта от улучшения.

7. Внедрение процессного подхода предполагает, что:

- а) определены границы сквозных процессов.
- б) установлены правила взаимодействия владельцев процессов и руководителей структурных подразделений.
- в) зоны владельцев процессов четко определены, взаимодействие процессов согласовано на межфункциональном уровне.

8. Ошибкой при внедрении процессного подхода является то, что:

- а) выделено недостаточно много времени для детального описания всех бизнес-процессов.

- б) вместо нотации iodef0 используют ariseerc.
- в) программное обеспечение для описания бизнес-процессов используется неэффективно.

9. Сложность внедрения процессного подхода к управлению заключается в том, что руководители:

- а) считают, что сотрудники оказывают сопротивление изменениям.
- б) верхнего уровня ставят слишком сложные задачи подчиненным.
- в) не имеют поддержки персонала.

10. Важнейшим условием внедрения процессного подхода является:

- а) наличие в организации квалифицированных сотрудников, обладающих методиками моделирования бизнес-процессов.
- б) наличие внешних консультантов.
- в) готовность учредителей и руководителей к принципиальным изменениям системы управления.

11. Внедрять процессный подход в организации должны:

- а) внешний консультант.
- б) руководители организации, в первую очередь - генеральный директор.
- в) отдельная рабочая группа, ответственная за описание бизнес-процессов.

12. Для реального изменения деятельности организации на принципах процессного подхода требуется:

- а) наличие методики описания бизнес-процессов.
- б) понимание руководителями организации идей процессного подхода и практических методов его внедрения.
- в) наличие сертификата по ISO 9001:2000.

13. Бизнес-процесс это:

- а) преобразование входов в выходы.
- б) цепочка работ, последовательно выполняемых сотрудниками организации.
- в) совокупность взаимосвязанных мероприятий или работ, направленных на создание определённого продукта или услуги для потребителей.

14. Бизнес-процесс отличается от процесса тем, что:

- а) бизнес-процесс проходит через всю организацию, а процесс – нет.
- б) по бизнес-процессу существует отчетность, а по процессу – нет.
- в) бизнес-процесс создает ценность, а процесс – нет

15. Входы бизнес-процесса это:

- а) информация (документы) и материальные объекты
- б) сырье и материалы
- в) регламентирующие процесс документы

16. Наиболее точно отвечающую понятию процессного подхода отвечает делегирование полномочий и ответственности через:

- а) функции;
- б) проекты, где проект это «разовая» деятельность, для реализации которой создается кросс-функциональная команда;

в) бизнес процессы.

17. Выполнение бизнес-процессов

- а) не требует описания;
- б) может быть описано;
- в) подлежит обязательному формальному описанию.

18. Собственник (владелец, ответственный) процесса это

- а) один из собственников предприятия, отвечающий за процесс в рамках распределения полномочий;
- б) должностное лицо, которое имеет в своем распоряжении необходимые ресурсы, управляет ходом бизнес-процесса и несет ответственность за результаты и эффективность бизнес-процесса;
- в) руководитель подразделения, в рамках которого реализуется бизнес-процесс.

19. Сопутствующие бизнес-процессы – это процессы,

- а) ориентированные на производство товара или оказание услуги, являющиеся результатами сопутствующему основному производству производственной деятельности и также обеспечивающие получение дохода;
- б) предназначенные для жизнеобеспечения основных и сопутствующих процессов и ориентированные на поддержку их специфических черт;
- в) поддерживают инфраструктуру компании, предназначены для жизнеобеспечения всех остальных процессов и ориентированы на поддержку их универсальных черт

20. Бизнес-процессы управления — это процессы,

- а) охватывающие весь комплекс функций управления на уровне каждого бизнес-процесса и предприятия в целом;
- б) совершенствования производимого товара или услуги, процессы развития технологий, процессы модификации оборудования, а также инновационные процессы.
- в) предназначенные для жизнеобеспечения основных и сопутствующих процессов и ориентированные на поддержку их специфических черт.

21. Первичный выход бизнес-процесса:

- а) основной результат, ради которого существует бизнес-процесс;
- б) побочный продукт бизнес-процесса, который может быть востребован вторичными клиентами;
- в) установленное описанием место передачи готовой продукции.

22. Правильный перечень бизнес процессов входящих в модель цепочки процессов добавления ценности разработанный компанией PriceWaterHouseCoopers включает:

- а) маркетинг, разработка товаров(услуг), производство товаров (услуг), снабжение доставка и распределение, продажа и обслуживание
- б) разработка товаров(услуг), закупка сырья и комплектующих, управление производством, реклама, распределение,
- в) маркетинг, заказ сырья и комплектующих, доставка, производство товаров (услуг), продажа и обслуживание

23. Суть реинжиниринга заключается в:

- а) выделении основных бизнес-процессов предприятия, их детальном анализе с целью дальнейшего преобразования;
- б) выявлении «узких мест» снижающих общую производительность предприятия и их устранении;
- в) определении проблем управления и выработке мер по повышению управляемости подразделений и предприятия в целом.

24 Применение реинжиниринга оправдано, когда:

- а) предприятие находится в процедуре банкротства на стадии конкурсных процедур;
- б) текущее положения предприятия можно в целом признать удовлетворительным, однако прогнозы его деятельности являются неблагоприятными;
- в) на предприятии отсутствуют проблемы.

25 Бизнес-процесс появляется в рамках:

- б) замысла руководителя;
- б) описания;
- в) приказа (письменного распоряжения).

26 В бизнес-процессе результат «на выходе» зависит от:

- а) выполнения требований заказчика (потребителя);
- б) внешних условий предприятия;
- в) указаний руководства.

27. Задачей управленческого учета является

- а) составление финансового отчета внешним пользователям информации;
- б) приведение в соответствие возможностей предприятия с условиями рынка;
- в) сбор и обработка информации в целях планирования, управления и контроля.

28. Лимитирование — это

- а) процесс научно обоснованного расчета оптимальных норм;
- б) контроль за материальными издержками, основанный на системе норм запасов и затрат;
- в) непрерывный циклический процесс, направленный на приведение в соответствие возможностей предприятия с условиями рынка.

29 Себестоимость — это

- а) средства, израсходованные на приобретение ресурсов, имеющих в наличии, способные принести доход в будущем;
- б) выраженные в денежной форме затраты на производство и реализацию продукции;
- в) часть затрат, понесенных предприятием в связи с получением дохода.

30 Центр ответственности — это

- а) это первичные производственные и обслуживающие единицы, характеризующиеся единообразием функций и производственных операций, сходным уровнем технической оснащенности и организации труда, направленностью затрат
- б) структурное подразделение, представляющие собой объекты нормирования, планирования и учета издержек производства для контроля и управления затратами производственных ресурсов
- в) отдельный объект учета затрат, позволяющий совместить место возникновения затрат с ответственностью менеджера, возглавляющее хозрасчетное подразделение

Вариант 2

1. Выходы бизнес-процесса это:

- а) отчетные документы.
- б) брак.
- в) результат выполнения бизнес-процесса - информация (документы) и материальные объекты.

2. Ресурсы бизнес-процесса это:

- а) персонал.
- б) финансовые средства.
- в) оборудование, персонал, инфраструктура, среда, программное обеспечение, используемые для выполнения процесса.

3. Владелец бизнес-процесса это:

- а) сотрудник, отвечающий за бизнес-процесс
- б) должностное лицо, которое имеет в своем распоряжении ресурсы, управляет ходом бизнес-процесса и несет ответственность за результаты и эффективность бизнес-процесса
- в) коллегиальный орган управления процессом

4. 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.

5. 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

6. Показатели удовлетворенности клиента бизнес-процесса это:

- а) величина затрат на устранение дефектов продукции, выявленных клиентом.
- б) темп роста объемов продаж по одному клиенту.
- в) количественные и/или качественные параметры, рассчитываемые по определенной методике и характеризующие степень удовлетворенности клиента продуктом процесса.

7. Матрица ответственности бизнес-процесса это:

- а) документ, определяющий состав участников процесса.
- б) таблица, описывающая ответственность участников процесса за выполнение частей процесса.
- в) список участников процесса и их ролей.

8. Регламент бизнес-процесса – это документ:

- а) определяющий технологию выполнения бизнес-процесса
- б) определяющий требования к результатам, порядку управления и выполнения, ресурсам и входам процесса
- в) описывающий последовательность операций бизнес-процесса и порядок взаимодействия

9. 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

10. Система бизнес-процессов организации должна охватывать:

- а) основные процессы, создающие ценность для клиента.
- б) всю деятельность организации.
- в) 3-5 важнейших сквозных процессов организации.

11. Система бизнес-процессов состоит из:

- а) бизнес-процессов, процессов, процедур, функций, работ, операций.
- б) процессов администрирования и управления.
- в) взаимодействующих процессов, увязанных в систему.

12. Основные бизнес-процессы – это процессы:

- а) наиболее важные для организации.
- б) связанные с материальным производством.
- в) участвующие в создании ценности для клиентов организации.

13. Вспомогательные бизнес-процессы – это процессы:

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

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

- а) может отвечать несколько руководителей.
- б) отвечает неформальный лидер команды процесса.
- в) должен отвечать один владелец процесса.

15. Создание системы бизнес-процессов организации предполагает:

- а) описание процессов на рабочих местах с последующим укрупнением до уровня подразделений.
- б) четкое определение границ процессов и зон ответственности руководителей.
- в) создание перечня процессов, границы можно установить позже.

16. В рамках процессного подхода к управлению применяются подходы (выбрать верный вариант):

- а) функциональный;
- б) процессный;
- в) функциональный и процессный одновременно.

17. Регламент бизнес-процесса — это документ описывающий

- а) технологию проведения операций в рамках процесса;
- б) подчиненность работников в рамках выполнения работ;

в) последовательность операций, ответственность и порядок взаимодействия исполнителей, порядок принятия решений по улучшению бизнес-процесса

18 Ключевые показатели бизнес-процесса:

- а) описывают его исполнение, результат или влияние на итог деятельности организации в целом;
- б) отражают соблюдение технологии исполнения работ;
- в) выражают цели организации в сфере реализации бизнес-процесса.

19. Вспомогательные бизнес-процессы это процессы,

- а) ориентированные на производство товара или оказание услуги, являющиеся результатами сопутствующему основному производству производственной деятельности и также обеспечивающие получение дохода;
- б) предназначенные для жизнеобеспечения основных и сопутствующих процессов и ориентированные на поддержку их специфических черт;
- в) поддерживают инфраструктуру компании, предназначены для жизнеобеспечения всех остальных процессов и ориентированы на поддержку их универсальных черт

20 Бизнес-процессы развития— это процессы,

- а) охватывающие весь комплекс функций управления на уровне каждого бизнес-процесса и предприятия в целом;
- б) совершенствования производимого товара или услуги, процессы развития технологий, процессы модификации оборудования, а также инновационные процессы.
- в) предназначенные для жизнеобеспечения основных и сопутствующих процессов и ориентированные на поддержку их специфических черт.

21. Вторичный выход бизнес-процесса:

- а) основной результат, ради которого существует бизнес-процесс;
- б) побочный продукт бизнес-процесса, который может быть востребован вторичными клиентами;
- в) установленное описанием место передачи готовой продукции.

22. Реинжиниринг — это:

- а) принципиальная перестройка процессов производства и управления на предприятии в целях повышения управляемости;
- б) фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений в ключевых для бизнеса показателях;
- в) выполнение проектных работ по повышению производительности оборудования.

23. Реинжиниринг нецелесообразно применять, когда:

- а) предприятие находится в кризисном состоянии;
- б) текущее положения предприятия можно в целом признать удовлетворительным, однако прогнозы его деятельности являются неблагоприятными;
- в) на предприятии отсутствуют проблемы.

24. Бизнес процесс может быть реализован:

- а) без участия человека;
- б)с единственным человеком;
- в) по меньшей мере с двумя людьми.

25 Главное отличие бизнес-процесса от технологического заключается в том, что

- а) в технологическом процессе на выходе предполагается один вполне определенный результат;
- б) бизнес-процесс имеет письменное описание;
- в) технологический процесс может быть изменен.

26. Итоговая информация по финансово-сбытовой деятельности используется для

- а) определения себестоимости продуктов для различных целей управления;
- б) принятия решений, позволяющих максимизировать прибыль в краткосрочном периоде;
- в) составления и контроля исполнения смет расходов по организационной деятельности.

27 Истекшие затраты — это

- а) затраты, не включаемые в план и отражаемые только в фактической себестоимости продукции;
- б) ресурсы, которые в течение отчетного периода были израсходованы для получения доходов и потеряли способность приносить доход в дальнейшем;
- в) издержки, носящие общий характер для производства нескольких видов продукции, включающиеся в их себестоимость на основе специальных расчетов

28 Под понятием «носители затрат» понимает(-ют)ся

- а) часть затрат, понесенных предприятием в связи с получением дохода;
- б) виды продукции (работ, услуг) предприятия, предназначенные к реализации;
- в) средства, израсходованные на приобретение ресурсов, имеющихся в наличии, способные принести доход в будущем.

29 Под понятием «издержки» понимает(-ют)ся

- а) часть затрат, понесенных предприятием в связи с получением дохода
- б) средства, израсходованные на приобретение ресурсов, имеющихся в наличии, способные принести доход в будущем
- в) совокупность материальных, трудовых и финансовых ресурсов, потребление которых связано с процессом производства продукции (работ, услуг)

30. Учет по центрам ответственности необходим для

- а) управления, планирования и принятия необходимых решений
- б) удовлетворение потребности в информации
- в) повышения уровня контроля над затратами

Вариант 3

1. Система бизнес-процессов организации может создаваться на основе:

- а) требований iso 9001:2000.
- б) списка процессов американской бенчмаркинг-палаты.
- в) выделения процессов существующих структурных подразделений.

2. 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.

3. В одном структурном подразделении можно выделить:
 - а) несколько бизнес-процессов уровня подразделения (не более 7).
 - б) неограниченное количество процессов.
 - в) один бизнес-процесс, совпадающий с границами этого структурного подразделения.

4. Для каждого бизнес-процесса в сети процессов организации должны быть определены:
 - а) формы отчетности по процессу.
 - б) клиенты процесса.
 - в) выходы/клиенты, входы/поставщики, технология выполнения, ресурсы, порядок управления процессом.

5. При построении системы бизнес-процессов организации:
 - а) организационная структура может быть перестроена на основе перераспределения зон ответственности руководителей с учетом системы процессов.
 - б) нужно жестко привязывать систему процессов к структуре.
 - в) существующая организационная структура должна учитываться при разработке структуры процессов. В дальнейшем она может быть изменена.

6. Построение системы бизнес-процессов организации целесообразно начинать с:
 - а) детального описания деятельности на нижнем уровне.
 - б) определения и классификации функций, выполняемых в структурных подразделениях.
 - в) анализа организации «сверху» при помощи схемы цепочки создания ценности.

7. Описать бизнес-процесс значит:
 - а) составить таблицу операций процесса
 - б) в положении о подразделении указать перечень функций процесса
 - в) описать входы/выходы, технологию, ресурсы и порядок управления процессом

8. Бизнес-процессы описывают следующим образом:
 - а) выявляют и описывают бизнес-процесс.
 - б) начиная описание с процессов верхнего уровня, а затем осуществляя детализацию до заданного уровня («сверху-вниз»).
 - в) с нижнего уровня - работ, выполняемых отдельными исполнителями («снизу-вверх»).

9. Методика описания бизнес-процессов создается для:
 - а) стандартизации работы по описанию процессов организации.
 - б) обеспечения применения научного подхода к моделированию процессов.
 - в) для эффективного решения задачи регламентации бизнес-процессов.

10. Методика описания бизнес-процессов должна основываться на:
 - а) рекомендациях внешних консультантов.
 - б) четких правилах, установленных внутри организации.
 - в) существующих стандартах описания бизнес-процессов (idef0, idef3, нотации arisi др.).

11. Методика описания бизнес-процессов должна включать:
 - а) требования к структуре и формам представления информации о ходе и результатах процесса, порядок описания процесса.
 - б) базовые требования стандартов моделирования, например idef0.

в) перечень всех процессов организации.

12. Методика описания бизнес-процессов должна быть оформлена в виде:

- а) рекомендаций общего характера.
- б) шаблона, по которому каждый владелец процесса сможет описать свой процесс в соответствии с установленными требованиями.
- в) документа, содержащего подробное описание методик управления проектом, сбора информации, описания процесса и т. д.

13. Описание бизнес-процессов в организации должно осуществляться:

- а) отдельным, специально выделенным подразделением небольшой численности.
- б) внешними консультантами.
- в) рабочими группами по каждому процессу, работающими под управлением владельцев процессов и описывающими процесс при помощи шаблона.

14. Разумным сроком описания бизнес-процессов организации является:

- а) 2-3 года.
- б) 3-4 недели.
- в) 3-6 месяцев.

15. Описание бизнес-процессов необходимо для:

- а) последующей регламентации процессов, анализа и реорганизации, управления процессами.
- б) убеждения руководства организации в необходимости приобретения ERP-системы.
- в) проведения реинжиниринга по Хаммеру и Чампи.

16. В рамках процессного подхода к управлению

- а) деятельность всей компании рассматривается как совокупность бизнес-процессов;
- б) только деятельность по созданию продукта для потребителя рассматривается как совокупность бизнес-процессов;
- в) выделяются ключевые процессы, существенно влияющие на бизнес результаты.

17. Клиент (потребитель результата) бизнес-процесса – это

- а) лицо или подразделение получатель результатов процесса;
- б) юридическое или физическое лицо, заключившее договор на получение продукта процесса;
- в) руководитель подразделения, в рамках которого реализуется бизнес-процесс.

18. Основные бизнес-процессы

- а) генерируют доходы предприятия;
- б) отражают технологические процессы создания продукта;
- в) включают ведущие функции, реализуемые предприятием.

19. Обеспечивающие бизнес-процессы это процессы,

- а) ориентированные на производство товара или оказание услуги, являющиеся результатами сопутствующему основному производству производственной деятельности и также обеспечивающие получение дохода;
- б) предназначенные для жизнеобеспечения основных и сопутствующих процессов и ориентированные на поддержку их специфических черт;

в) поддерживающие инфраструктуру компании, предназначены для жизнеобеспечения всех остальных процессов и ориентированы на поддержку их универсальных черт

20. Окружение бизнес-процесса

- а) совокупность входов и выходов бизнес-процесса с указанием поставщиков и клиентов;
- б) расположение ближайших на территории предприятия объектов;
- в) ближайшие объекты, не принадлежащие предприятию.

21. Модель цепочки добавления ценности рассматривает предприятие как

- а) цепь базисных действий, каждое из которых добавляет ценность продукту;
- б) последовательность затрат, увеличивающих себестоимость создаваемого продукта;
- в) совокупность действий, формирования цены производимого продукта.

22 Реинжиниринг представляет собой форму реформирования предприятия, которая:

- а) повышает производительность технологических процессов;
- б) улучшает управляемость отдельных подразделений и предприятия в целом;
- в) способствует резкому повышению эффективности его деятельности за счет перераспределения бизнес-процессов,

23 Применение реинжиниринга целесообразно, когда:

- а) предприятие находится в кризисном состоянии;
- б) в текущей деятельности предприятия выявляются, однако прогнозы его деятельности положительные;
- в) на предприятии отсутствуют проблемы.

24. Описание бизнес-процесса – это

- а) расширенное описание технологической цепочки с указанием исполнителей каждой из технологических операций;
- б) описание последовательности действий сотрудников при выполнении определенных действий с целью регламентации действий в коллективе, анализа и оптимизации их последовательности;
- в) утвержденный приказом по подразделению регламент действий работников по выполнению конкретной задачи.

25 Технология, используемая в рамках бизнес процесса определяется:

- а) приказом (письменным распоряжением);
- б) требованиями заказчика (потребителя);
- в) экономической целесообразностью.

26. Входящие затраты — это

- а) затраты, не включаемые в план и отражаемые только в фактической себестоимости продукции;
- б) ресурсы, которые были приобретены, имеются в наличии и должны принести доходы в будущем;
- в) издержки, носящие общий характер для производства нескольких видов продукции, включающиеся в их себестоимость на основе специальных расчетов.

27. К производственной деятельности относят(-ят)ся

- а) операции по совершенствованию выпускаемых продуктов и разработка новых;

- б) приобретение, хранение и обеспечение предприятия сырьевыми ресурсами;
- в) создание организационной структуры предприятия.

28. Объектом калькулирования является

- а) центр затрат
- б) центр ответственности
- в) продукт, работа, услуга

29. Учет по центрам ответственности обеспечивает

- а) удовлетворение потребности в информации
- б) управления, планирования и принятия необходимых решений
- в) повышение уровня контроля над затратами

30. Калькулирование — это

- а) система экономических расчетов себестоимости единицы отдельных видов продукции, работ, услуг
- б) сбор информации об издержках предприятия, документальное оформление хозяйственных операций, так или иначе связанных с производственными затратами
- в) выявление взаимозависимости и взаимосвязи между подразделениями по выполнению установленных плановых заданий

Приложение № 2

ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Практическое занятие 1

Тема: Обоснование необходимости внедрения/совершенствования бизнес-процессов выбранного предприятия»

Вопросы для рассмотрения:

- а) модели улучшения в организации;
- б) недостатки существующих схем управления предприятиями;
- в) как идентифицировать бизнес-процесс?
- г) управление организационными изменениями с использованием бизнес-процессов.

Практическое занятие 2

Тема: Выделение бизнес-процессов предприятия

Задание: На основе описания деятельности предприятия произвести выделение ключевых бизнес-процессов предприятия, используя приведенные классификацию. При этом возможно применение одного из следующих подходов для выделения конкретных бизнес-процессов:

- по функциям. Выделение процесса происходит по выполнению в его рамках последовательности действий в пределах функциональных сфер ответственности. В частности, при выделении бизнес-процессов на первом этапе можно исходить из функциональных подразделений предприятия. При этом необходимо учитывать, что бизнес-процесс может выходить за рамки деятельности одного подразделения компании.

- по результату. Границы бизнес-процесса устанавливаются в соответствии с результатом, в производственном предприятии продуктом (полуфабрикатом). Процессы в основном, носят межфункциональный характер.

- по добавленной ценности. Этот подход основан на идее, что потребителю важен не сам товар или услуга, а та ценность, которую он несет. В этом случае границы процесса устанавливаются там, где процесс вносит добавленную ценность в конечный продукт. При этом, чаще всего, происходит выделение основных бизнес-процессов предприятия, а также вспомогательных и управляющих, которые обеспечивают функционирование бизнес-системы. Совокупность бизнес-процессов должна составлять цепочку создания ценности.

Согласно ИСО/МЭК/ТО 15504, все процессы делятся на следующие категории:

- "потребитель - поставщик" - процессы непосредственно затрагивающие потребителя, поддерживающие разработку и передачу продукта потребителю и обеспечивающие правильную эксплуатацию и использование продукта;
- инженерные - процессы, непосредственно специфицирующие, реализующие и сопровождающие продукт;
- вспомогательные - процессы, результаты которых могут быть использованы в любых других процессах (включая и другие вспомогательные процессы) на различных этапах жизненного цикла продукта;
- управленческие - процессы, содержащие общие действия, которые могут быть использованы теми, кто управляет проектом любого типа или процессом в рамках жизненного цикла продукта;
- организационные - процессы определения бизнес-целей организации и разработки процессов, продуктов или развития активов.

Типовые бизнес-процессы предприятия

Название бизнес-процесса	Описание бизнес-процесса	Результат бизнес-процесса
Изучение рынков и потребителей	<p>Определение нужд и желаний потребителей</p> <p>Измерение удовлетворенности потребителей</p> <p>Мониторинг изменений рынка и/или ожиданий потребителей</p>	Запросы на создание продуктов, удовлетворяющих новые потребности потребителей
Разработка видения и стратегии	<p>Мониторинг внешней среды</p> <p>Разработка концепции и стратегии бизнеса</p> <p>Разработка структуры организации и взаимосвязей между структурными единицами</p> <p>Формулирование и принятие целей организации</p>	Стратегия организации
Разработка продуктов и услуг	<p>Разработка концепций новых продуктов/услуг и планов</p> <p>Проектирование, создание и тестирование прототипов продуктов/услуг</p> <p>Внесение улучшений в существующие продукты/услуги</p> <p>Тестирование эффективности новых или усовершенствованных продуктов/услуг</p> <p>Подготовка к производству</p> <p>Управление процессом разработки продуктов/услуг</p>	Техническая документация и порядки, необходимые для производства товаров и услуг
Маркетинг и продажи	<p>Разработка стратегии маркетинга и продаж продуктов/услуг</p> <p>Продажа продуктов/услуг</p> <p>Управление заказами потребителей</p>	Заказы потребителей
Производство и поставка продуктов и услуг (производственные компании)	<p>Планирование и приобретение необходимых ресурсов</p> <p>Преобразование ресурсов и необходимых компонентов в продукты</p> <p>Транспортировка и доставка материалов и продуктов</p> <p>Управление процессом поставки и его выполнение</p>	Выполненные заказы потребителей
Производство и поставка продуктов и услуг (организации, предоставляющие услуги)	<p>Планирование и приобретение необходимых ресурсов</p> <p>Повышение квалификации персонала</p> <p>Предоставление услуги потребителям</p> <p>Обеспечение качества услуги</p>	Выполненные заказы потребителей
Выставление потребителям платежных требований и сервис	<p>Выставление платежных требований</p> <p>Предоставление послепродажного сервиса</p> <p>Ответы на запросы потребителей</p>	Деньги
Профессиональное и карьерное развитие кадров и управление кадрами	<p>Создание стратегии работы с персоналом</p> <p>Доведение (декомпозиция) стратегии до уровня рабочих мест</p> <p>Управление расстановкой персонала</p> <p>Развитие и обучение сотрудников</p> <p>Управление производительностью сотрудников, развитие системы вознаграждения и признания их заслуг</p>	Персонал, мотивированный на достижение стратегических целей компании

	<p>Обеспечение комфортного самочувствия и удовлетворенности сотрудников</p> <p>Обеспечение вовлеченности персонала</p> <p>Управление отношениями между менеджерами и сотрудниками</p> <p>Разработка информационной кадровой системы</p>	
<p>Управление информационными ресурсами и технологиями</p>	<p>Планирование управления информационными ресурсами</p> <p>Разработка и развертывание корпоративных систем поддержки</p> <p>Реализация системы безопасности и средств контроля безопасности</p> <p>Управление хранением и выборкой информации</p> <p>Управление функционированием инфраструктуры здания (освещением, отоплением, вентиляцией и др.) и локальной сетью</p> <p>Управление информационным обслуживанием</p> <p>Обеспечение возможности коллективного доступа к информации и создание информационных центров</p> <p>Оценка и аудит качества информации</p>	<p>Инфраструктура, готовая для использования внутри компании</p>
<p>Управление финансовыми и материальными ресурсами</p>	<p>Управление финансовыми ресурсами</p> <p>Обработка финансовых и бухгалтерских транзакций</p> <p>Отчетная информация</p> <p>Проведение внутреннего аудита</p> <p>Управление функцией расчета налогов</p> <p>Управление материальными ресурсами</p>	<p>Возможность и право компании продолжать бизнес</p>
<p>Исполнение программы управления охраной внешней среды</p>	<p>Формулировка стратегии управления охраной внешней среды</p> <p>Обеспечение соблюдения законодательства на эту тему</p> <p>Повышение квалификации и обучение сотрудников</p> <p>Реализация программы предотвращения загрязнения внешней среды</p> <p>Управление мероприятиями по снижению опасности загрязнения</p> <p>Реализация программы реагирования на чрезвычайные ситуации</p> <p>Управление отношениями с государственными органами по охране внешней среды и со СМИ</p>	<p>Возможность компании продолжать бизнес</p>
<p>Управление внешними связями</p>	<p>Взаимодействие с акционерами</p> <p>Управление взаимодействием с государственными органами</p> <p>Выстраивание отношений с арендодателем</p> <p>Разработка программы связи с общественностью</p> <p>Взаимодействие с Советом директоров</p> <p>Выстраивание отношений с местной общиной</p> <p>Управление юридическими и этическими вопросами</p>	<p>Положительный имидж компании</p>
<p>Управление</p>	<p>Измерение производительности организации</p>	<p>Конкурентоспособность</p>

улучшениями изменениями	и	Проведение оценки качества Проведение сопоставительного анализа (бенчмаркинга) производительности Улучшение процессов и систем Реализация всеобщего управления на основе качества (TQM)	компания на рынке
----------------------------	---	--	-------------------

Практическое занятие 3

Тема: Анализ эффективности выбранного бизнес-процесса

Задание:

Провести анализ эффективности выбранного бизнес-процесса. Для этого:

а) выбрать набор стоимостных факторов, которые будут служить индикаторами улучшения/ухудшения эффективности бизнес-процесса. Обосновать выбор. К числу таких показателей могут относиться:

- 1) фонд заработной платы (изменение производительности труда);
- 2) затраты на энергоносители (энергоэффективность основных и вспомогательных бизнес-процессов);
- 3) затраты на ремонт и обслуживание оборудования (общая продолжительность и стоимость ремонтов);
- 4) потери от несоответствия (брака);
- 5) прочие.

б) Определить добавленную стоимость создаваемую бизнес-процессом.

в) Определить эффективность бизнес-процесса.

г) Провести факторный анализ эффективности бизнес-процесса по выбранным факторам.

Показатели эффективности БП

Для получения верного представления об уровне эффективности, которое показывает производство, нужно проведение тщательного анализа, расчет множества коэффициентов и составление общей картины работы фирмы.

Теоретически имеется возможность выведения обобщающего показателя эффективности производственной деятельности. Для этого достаточно использования очень простой формулы:

$$\mathcal{E} = P / Z$$

\mathcal{E} – эффективность работы фирмы.

P – результаты работы производства.

Z – уровень производственных затрат.

Все представляется очень простым и понятным. Однако в практической работе данная формула не находит применения. Ведь в ней подразумевается возможность сведения всех результатов и затрат к количественному показателю, что позволит провести расчет количественной эффективности.

Чтобы получить наилучшее представление о деятельности компании, можно провести финансовый анализ и рассчитать ряд частных показателей.

Все показатели могут быть представлены в нескольких категориях:

- экономическая эффективность производства;
- эффективность ресурсов, использованных в производственном процессе;
- эффективность трудовых затрат.

В каждой системе показателей эффективности производства содержится целый комплекс показателей, в которых отражен тот или иной аспект работы фирмы.

Показатели, характеризующие экономическую эффективность производственной деятельности, характеризующие итоги предприятия в производственной работе за рассматриваемый временной промежуток. Расчет данных показателей использует сведения бухгалтерской отчетности. Анализ данных показателей предусматривает расчет следующих критериев:

- чистой прибыли;
- рентабельности продаж.

Показатель чистой прибыли подразумевает расчет суммы, которая остается у предприятия после того, как оно совершит все необходимые отчисления. Высокий размер чистой прибыли косвенно свидетельствует о то, что работа фирмы эффективна. Наличие чистой прибыли дает возможности расширения производства, ввода новых технологий, освоения новых методик.

Под рентабельностью продаж следует понимать значение, характеризующее долю чистой прибыли в каждом рубле реализованной продукции.

Следующая группа показателей представлена показателями, характеризующими эффективность того, как используются ресурсы и фонды. Данная группа показателей дает возможность анализа эффективности использования предприятием собственных основных фондов и материально-производственных ресурсов.

Основными показателями рассматриваемой группы следует назвать показатели, характеризующие уровень:

- материалоемкости;
- затрат на единицу продукции;
- оборачиваемости оборотных средств;
- фондоемкости;
- фондоотдачи;
- фондовооруженности.

Показатель материалоемкости дает возможность оценки эффективности использования сырья и материалов.

Во многих случаях происходит сравнение данного показателя с уровнем норматива. В случае превышения итогового результата над единичным размером, есть основания для проведения анализа причин перерасхода сырья. В случае, когда результат ниже, чем единица, это говорит о том, что имеется экономия сырья.

Уровень затрат на единицу продукции дает возможность проанализировать себестоимость. В случае, когда значение показателя, деленное на уровень конечной стоимости, превышает единицу, можно говорить о том, что производство убыточно, так как размер себестоимости превышает цену. В этом случае необходимо проводить мероприятия, направленные на снижение себестоимости, либо повышать уровень отпускных цен.

Практическое занятие 4

Тема: «Расчет издержек бизнес-процесса»

Вопросы для рассмотрения:

- а) Как определяются стоимостные затраты на выполнение функций (процессов)?
- б) Как определяются стоимостные затраты на изготовление продуктов (оказание услуг)

Задание:

- 1) Определить показатели стоимости процесса:

- затраты на оплату труда исполнителей;
 - амортизация оборудования и нематериальных активов;
 - затраты на тепло- и энергоносители;
 - затраты на связь;
 - затраты на получение информации;
 - затраты на повышение квалификации исполнителей;
 - прочие;
 - показатели стоимости продуктов процесса:
 - стоимость сырья и материалов;
 - затраты на оплату труда;
 - амортизация оборудования;
 - прочие затраты.
- 2) Соотнести стоимостные показатели с проводимыми в рамках процесса работами.
- 3) Произведите классификацию издержек на постоянные и переменные. Обоснуйте.

Структура издержек - это система справочников и правил отражения затрат, которая показывает распределения расходов по всем направлениям бизнеса компании. Структуру составляет ряд обязательных элементов:

1. Методология учета издержек - правила и принципы отражения затрат в организации. В обязательном порядке должны быть описаны в каких случаях, на какую дату, в какой сумме затраты признаются в учете. Для небольших компаний отдельные методические рекомендации как правило не разрабатываются. Крупный и средний бизнес, особенно занимающийся производством, без методологии не сможет грамотно рассчитывать себестоимость. Как сформулировать правила учета затрат рассказали эксперты Системы Финансовый директор.

2. Аналитики, реквизиты и субконто, которые используются для учета издержек. Этот элемент структуры затрат связан с учетом затрат в ERP-системах (например, 1С) и необходим для агрегирования и суммирования отдельных затрат. Например, канцелярские товары компания может закупать у разных поставщиков и через подотчетных лиц. С точки зрения учета затрат (для формирования себестоимости) у кого приобретались товары не имеет значения, поэтому все подобные покупки отражаются на одну статью затрат - "канцелярские товары". Как быстро разработать справочник статей затрат читайте в рекомендациях Системы Финансовый директор.

3. Система отчетов и дашбордов. Этот элемент позволяет контролировать и анализировать понесенные затраты. Отчеты могут быть типовыми (оборотная-сальдовая ведомость), регламентированными (приложение 5 к бухгалтерской отчетности) и управленческими, которые разрабатываются под нужды конкретной организации.

Для создания рациональной структуры затрат необходимо выполнить следующие шаги:

1. Оценить и проанализировать производственные и сбытовые процессы в компании. Необходимо понимание: какие операции с какой периодичностью выполняются в компании.

2. Сформировать правила отражения издержек в компании. Их можно оформить как методологию или свод правил. Составить перечень типовых видов затрат, которые бывают у компании хотя бы один раз в год. Оцените: какие расходы необходимо контролировать ежедневно, еженедельно и ежемесячно. Сгруппируйте их по логике бизнес-процессов. Проанализируйте типовые отчеты, которые формирует ERP-система.

Практическое занятие 5

Тема: «Выработка предложений по управлению выбранным бизнес-процессом»

Вопросы для рассмотрения:

- 1) Методы, непосредственно направленные на управление бизнес-процессом:
 - Непрерывное улучшение;
 - инжиниринг;
 - реинжиниринг.
- 2) Методы, которые могут быть использованы для управления бизнес-процессом:
 - бенчмаркинг;
 - функционально-стоимостной анализ (ФСА);
 - метод ABC (Activity Based Costing).
- 3) Методы, использующие процессный подход:
 - TQM (всеобщее управление качеством);
 - система менеджмента качества.

Практическое занятие 6

Тема: Описание бизнес-процесса

Вопросы для рассмотрения:

- 1) *Цели и способы описания бизнес-процессов. Нотация бизнес-процесса.*
- 2) *Нотация функциональная блок-схема.*
- 3) *Нотация EPC.*
- 4) *Нотация DFD.*
- 5) *Нотации IDEF0, IDEF3.*

Задание:

Подготовить описание бизнес-процесса предприятия. Описание бизнес-процесса должно включать текстовую и графическую части.

Для подготовки описания бизнес-процесса необходимо выбрать предприятие и бизнес-процесс, который будет описан.

Определить и обосновать цель описания бизнес-процесса. Выбрать нотацию описания бизнес-процесса. После определения того, какой бизнес-процесс будет описываться и в рамках какой нотации, студент магистратуры должен подготовить описание, которое должно включать:

- 1) К какому типу относится бизнес-процесс (основной, управления, обеспечения или развития) и какие цели стоят перед описываемым процессом (ожидаемые результаты);
- 2) Обосновать цель описания бизнес-процесса;
- 3) Описать входы бизнес-процесса, указав, какие параметры являются контрольными, т.е. подлежат контролю (могут быть проконтролированы) на входе;
- 4) Описать выходы бизнес-процесса, указав контрольные параметры;
- 5) Описать какие управленческие воздействия служат для управления описываемым процессом, а так же кто осуществляет это воздействие. При необходимости поясните, в каком порядке происходит управляющее воздействие.
- 6) Описать те ресурсы, которые необходимы в бизнес-процессе.
- 7) Описать, при необходимости, каким образом осуществляется улучшение описываемого бизнес-процесса.
- 8) Помимо текстового описания в контрольную работу необходимо графическое описание бизнес-процесса в выбранной нотации, которое может представлять собой рисунок или блок-схему.

Практическое занятие 7

Тема: Разработка предложений по совершенствованию бизнес-процесса»

Вопросы для рассмотрения:

- 1) Цели совершенствования бизнес-процессов.
- 2) Подходы к совершенствованию бизнес-процессов (постепенный (пошаговый) подход совершенствования процессов (по Демингу) в рамках существующей организационной структуры управления и кардинальный подход (по Хаммеру и Чампи), ведущий к существенным изменениям процесса и фундаментальным изменениям в организационной структуре управления).
- 3) Методы совершенствования бизнес-процессов организаций:
 - методика быстрого анализа решения (FAST);
 - бенчмаркинг процесса;
 - перепроектирование процесса;
 - инжиниринг процесса;
 - реинжиниринг процесса.

Приложение № 3

ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ПО КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЕ

Контрольная работа включает теоретическую и практическую части. Студенты магистратуры выбирают номера вопросов теоретической части контрольной работы согласно таблице 1.

В рамках практической части контрольной работы необходимо подготовить описание бизнес-процесса предприятия. Описание бизнес-процесса должно включать текстовую и графическую части.

Для подготовки описания бизнес-процесса необходимо выбрать предприятие и бизнес-процесс, который будет описан.

Определить и обосновать цель описания бизнес-процесса. Выбрать нотацию описания бизнес-процесса. После определения того, какой бизнес-процесс будет описываться и в рамках какой нотации, студент магистратуры должен подготовить описание, которое должно включать:

- 1) К какому типу относится бизнес-процесс (основной, управления, обеспечения или развития) и какие цели стоят перед описываемым процессом (ожидаемые результаты);
- 2) Обосновать цель описания бизнес процесса;
- 3) Описать входы бизнес-процесса, указав, какие параметры являются контрольными, т.е. подлежат контролю (могут быть проконтролированы) на входе;
- 4) Описать выходы бизнес-процесса, указав контрольные параметры;
- 5) Описать какие управленческие воздействия служат для управления описываемым процессом, а также кто осуществляет это воздействие. При необходимости поясните, в каком порядке происходит управляющее воздействие.
- 6) Описать те ресурсы, которые необходимы в бизнес-процессе.
- 7) Описать, при необходимости, каким образом осуществляется улучшение описываемого бизнес-процесса.
- 8) Помимо текстового описание в контрольную работу необходимо графическое описание бизнес-процесса в выбранной нотации, которое может представлять собой рисунок или блок-схему.

Последняя цифра номера зачетной книжки	Предпоследняя цифра номера зачетной книжки									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	1, 26	2, 36	3, 46	4, 31	5,41	6,26	7,36	8,46	9,31	10,41
2	11, 27	12, 37	13, 47	14,32	15,42	16,27	17,37	18,47	19,32	20,42
3	21, 28	22,38	23, 48	24,33	25,43	1,28	2,38	3,48	4, 33	5,43
4	6, 29	7, 39	8, 49	9,34	10,44	11,29	12,39	13,49	14,34	15,44
5	16, 30	17, 40	18, 50	19,35	20,45	21,30	22,40	23,50	24, 35	25,45
6	1, 31	2, 41	3, 26	4,36	5,46	6,31	7,41	8,26	9,36	10,46
7	11, 32	12, 42	13, 27	14,37	15,47	16,32	17,42	18,27	19,37	20,47
8	21, 33	22, 43	23, 28	24,38	25,48	1,33	2,43	3,28	4,38	5,48
9	6, 34	7, 44	8, 29	9,39	10,49	11,34	12,44	13,29	14,39	15,49
0	16, 35	17, 45	18, 30	19,40	20,50	21,35	22,45	23,30	24,40	25,50

Вопросы контрольной работы

1. Понятие, элементы, виды бизнес-процессов.
2. Теоретические основы процессного подхода в анализе и проектировании бизнес-процессов.
3. Сущность, идентификация, классификация бизнес-процессов.
4. Бизнес-процессы как основа получения конкурентных преимуществ.
5. Методика выделения основных и вспомогательных процессов организации.
5. Методология ускоренного описания бизнес-процессов.
6. Методология полного описания бизнес-процессов.
7. Описание и анализ бизнес-процессов при внедрении систем менеджмента качества.
8. Оптимизация бизнес-процессов документооборота компании.
9. Зоны безответственности и пересечения ответственности при анализе бизнес-процессов. Барьеры на пути реализации бизнес-процессов.
10. Межфункциональное взаимодействие сотрудников и делегирование полномочий при реализации бизнес-процессов.
11. Статистический контроль процессов.
12. Методология реинжиниринга бизнес-процессов.
13. Референтная модель SCOR.
14. Основы и базовые принципы, методика регламентации процессов.
15. Регламентация типовых процессов организации и подразделений.
16. Технологии управления информационными ресурсами при проектировании бизнес-процессов.
17. Основные направления внутреннего контроля бизнес-процесса «Закупки».
18. Контролинг процессов. Основные аспекты статистического контроля бизнес-процессов.
19. Владелец бизнес-процесса. Ресурсы исполнения бизнес-процессов.
20. Документирование бизнес-процессов.
21. Понятия, принципы и правила внутреннего аудита.
22. Цели, функции и задачи внутреннего аудита.
23. Информационная база и регламентация внутреннего аудита.
24. Составление и использование рабочей документации внутреннего аудита.
25. Методы и процедуры получения доказательств при проведении внутреннего контроля.
26. Классификация внутреннего аудита.
27. Виды внутреннего контроля: производственный, управленческий, финансовый, кадровый, налоговый.

28. Ревизия финансово-хозяйственной деятельности организации как форма внутреннего контроля
29. Система управления рисками в организации. Виды рисков(финансовые, правовые, страховые и региональные, репутационные, налоговые).
30. Российская практика нормативного регулирования внутреннего контроля и внутреннего аудита.
31. Модель внутреннего контроля COSO.
32. Взаимосвязь бизнес-процессов с целями компании и рисками.
33. Компоненты системы управления рисками. Методы идентификации и оценки рисков.
34. Основные направления внутреннего контроля бизнес-процесса «Производство».
35. Аудиторские доказательства и способы их получения.
36. Основные этапы процесса тестирования контрольных процедур.
37. Составление и использование рабочей документации внутреннего аудита.
38. Влияние контролей на уровне компании на контроли на уровне процессов.
39. Внутренний контроль противодействия мошенничеству, коррупции и легализации доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма
40. Мониторинг реализуемых мероприятий по выполнению рекомендаций внутреннего аудита.
41. Цели, задачи, информационная база процесса «Закупки».
42. Методика внутреннего аудита процесса «Закупки».
43. Порядок оформления и представления результатов проверки процесса «Закупки».
44. Риски, связанные с тендерной деятельностью, основные сценарии возможных нарушений и злоупотреблений при проведении тендеров и методы их выявления.
45. Контроль отпуска в производство сырья и материалов: соблюдение установленных норм, санкционирование операций, инвентаризация незавершенного производства.
46. Контроль надлежащего складского хозяйства и учета.
47. Контроль правильности калькулирования себестоимости продукции, работ, услуг.
48. Контроль отпуска и отгрузки продукции (товаров).
49. Анализ и детализация бизнес-процесса «Производство».
50. Идентификация и оценка рисков процесса «Производство».

Приложение № 4

**ВОПРОСЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ
(ЭКЗАМЕН) ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ЭКОНОМИКА И ОРГАНИЗАЦИЯ БИЗНЕС-
ПРОЦЕССОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ»**

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

45. Подходы к описанию предметных областей деятельности организации.
46. Внедрение системы управления процессами: этапы внедрения, организация процесса, проектная документация.
47. Понятие о метрике процесса.
48. Использование количественных и качественных метрик.
49. Виды ключевых показателей результативности.
50. Ключевые показатели результативности результата и ключевые показатели результативности процесса.