

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ»**

Алтайский филиал

УТВЕРЖДЕНО

Решением Ученого совета  
Алтайского филиала РАНХиГС  
Протокол от «28» апреля 2022 г. № 8

**ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

Финансовая диагностика и организационные технологии в бизнесе

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.В.08 Технологии аудита бизнеса и реинжиниринг бизнес-процессов

магистратура

38.04.08 Финансы и кредит

заочная

Год набора - 2023

Барнаул, 2022 г.

**Автор – составитель:**

доцент кафедры экономики и финансов, кандидат экономических наук, доцент, Пислегина Наталья Владимировна

И.о. заведующего кафедрой

экономики и финансов, кандидат экономических наук, доцент, Лукина Елена Викторовна

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы	4
2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО	4
3. Содержание и структура дисциплины	5
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине	6
5. Методические материалы по освоению дисциплины	14
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет	16
6.1 Основная литература	16
6.2 Дополнительная литература	17
6.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация	17
6.4 Интернет-ресурсы	17
6.5 Иные источники	17
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы	17

# 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

1.1. Дисциплина Б1.В.08 «Технологии аудита бизнеса и реинжиниринг бизнес-процессов» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ПКс – 1	Способность разрабатывать стратегии управления изменениями в организации, осуществлять разработку инструментов и методов проектирования бизнес-процессов	ПКс – 1.2	Способен проводить расчеты финансово-экономических показателей, необходимых для составления финансовых планов в рамках выбранной стратегии

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ трудовые или профессиональные действия	Код компонента компетенции	Результаты обучения
D/04.7 Разработка и внедрение методик и регламентов трансформации процессной архитектуры организации <sup>1</sup>	ПКс-1.2	<p>На уровне знаний: знание содержания и структуры бизнес – процессов, бюджетов организации, в том числе финансово-кредитной.</p> <p>На уровне умений: умение принимать решения по трансформации процессной архитектуры организации, финансовым ресурсам; разрабатывать долгосрочную и краткосрочную финансовую политику.</p> <p>На уровне навыков: владеет способностью разработки регламентов трансформации процессной архитектуры организации, финансовых планов организации, включая финансово – кредитные.</p>

## 2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Объем дисциплины: 2 курс - 108 часов, что соответствует 3 (трем) зачетным единицам (з. е.).

Количество академических часов и соответствующих им астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем, самостоятельную работу и контроль обучающихся:

	количество астрономических часов	количество соответствующих им академических часов
Контактная работа обучающихся с преподавателем	13,5	18
В том числе	0	
Лекции	1,5	2
Практические занятия/Лабораторные работы	10,5	14
Консультации	1,5	2
Самостоятельная работа	60,75	81
Контроль	6,75	9

<sup>1</sup> Профстандарт: 07.007 «Специалист по процессному управлению» утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 17 апреля 2018 года N 248н.

Дисциплина Б1.В.08 «Технологии аудита бизнеса и реинжиниринг бизнес-процессов» изучается: заочная форма обучения: 2 курс.

### 3. Содержание и структура дисциплины Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем	Объем дисциплины , час.							Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации*
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					СР	
			Л	ЛР	ПЗ		К		
1	Бизнес – процессы: сущность, классификация. Типовые модели выделения бизнес-процессов.	23	1		2			20	ТЗ
2	Цели, виды реинжиниринга бизнес – процессов. Принципы перепроектирования бизнес – процессов.	25	1		4			20	ДП, ТЗ
3	Моделирование бизнес – процессов: способы, технология, основные подходы.	24	-		4			20	ДП, ТЗ
4	Анализ и ключевые показатели бизнес – процессов. Процедура аудита.	25	-		4			21	ТЗ
Промежуточная аттестация		9							Экзамен
Консультация		2					2		
Всего		108	2		14		2	81	

Примечание:

– формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), контрольная работа (КР), доклад – презентация (ДП)

#### Содержание дисциплины

**Тема 1. Бизнес – процессы: сущность, классификация. Типовые модели выделения бизнес – процессов.**

Современные подходы к определению сущности и содержания бизнес-процессов. Классификация бизнес-процессов в организации: основные, сопутствующие, вспомогательные, обеспечивающие, бизнес-процессы управления, бизнес процессы развития. Характеристика и отличительные особенности различных видов бизнес-процессов. Окружение бизнес-процессов. Модель цепочки добавления ценности. Модель IBL. 13-процессная модель.

**Тема 2. Цели, виды реинжиниринга бизнес – процессов. Принципы перепроектирования бизнес – процессов.**

Содержание, цели, этапы и виды реинжиниринга бизнес-процессов. Реструктуризация и реорганизация предприятия. Этапы проведения реинжиниринга. Принципы перепроектирования бизнес-процессов. Условия успешного реинжиниринга и факторы риска. Типичные ошибки при проведении реинжиниринга.

**Тема 3. Моделирование бизнес-процессов: способы, технология, основные подходы.**

Понятие бизнес-моделирования и бизнес-модели. Способы описания и моделирования бизнес-процессов: текстовый, табличный, графический способы. Горизонтальное и вертикальное описание бизнес-процессов. Технология моделирования бизнес-процессов предприятия. Понятие и принципы построения дерева бизнес-

направлений по различным критериям. Методы сбора информации при моделировании бизнес-процессов. Основные подходы к моделированию бизнес-процессов: построение диаграмм потоков данных, построение сети бизнес-процессов, построение диаграммы потоков работ.

#### **Тема 4. Анализ и ключевые показатели бизнес-процессов. Процедура аудита.**

Критерии выбора приоритетных бизнес – процессов для оптимизации. Этапы оценки важности бизнес-процессов. Оценка и критерии степени проблемности бизнес – процессов. Разработка матрицы ранжирования бизнес – процессов. Ключевые показатели бизнес-процессов. Показатели результативности бизнес – процесса. Понятие и методы аудита. Группы методов оптимизации бизнес – процессов на основе аудита.

### **4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине**

В ходе реализации дисциплины Б1.В.08 Технологии аудита бизнеса и реинжиниринг бизнес-процессов используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся.

Экзамен проводится с применением следующих методов (средств): экзамен проводится в устной форме по заданным в билете вопросам

Темы	Форма контроля СР
Тема 1. Бизнес-процессы: сущность, классификация. Типовые модели выделения бизнес-процессов.	ТЗ
Тема 2. Цели, виды реинжиниринга бизнес-процессов. Принципы перепроектирования бизнес-процессов.	ДП, ТЗ
Тема 3. Моделирование бизнес-процессов: способы, технология, основные подходы.	ДП, ТЗ
Тема 4. Анализ и ключевые показатели бизнес-процессов. Процедура аудита.	ТЗ

### **Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся**

#### **Тема 1. Бизнес-процессы: сущность, классификация. Типовые модели выделения бизнес-процессов**

##### **Типовое задание 1**

1. Ознакомьтесь с процедурой кредитования владельцев частных предприятий.
2. Структурируйте описанные процессы на основные, сопутствующие, вспомогательные, обеспечивающие, бизнес-процессы управления, бизнес процессы развития.

##### *Кейс 1: Кредитование владельцев частных предприятий*

Процесс предоставления кредита начинается с подачи заявления. Клиент обращается в кредитную организацию в отдел регистрации с заявлением о выдаче ему кредита. После регистрации клиент с зарегистрированным заявлением обращается к специалисту отдела кредитования. Специалист отдела кредитования доводит до сведения клиента условия кредитования. В случае, если условия устраивают клиента, то специалист отдела кредитования составляет проект договора. Далее клиент предает проект договора специалисту отдела экономической безопасности, который проверяет платежеспособность клиента и инвестиционные риски. Если клиент является неплатежеспособным, то ему сообщается об этом, и процесс после отметки этого факта в книге регистрации (в отделе регистрации) прекращается. Если клиент является платежеспособным, но существуют повышенные инвестиционные риски, то об этом сообщается клиенту, и в этом случае либо процесс прекращается, либо условия договора корректируются, после чего новый проект договора передается специалисту отдела кредитования.

После этого проект договора передается юристу для проверки юридической чистоты сделки. После проверки проект договора визируется у начальника юридического отдела и начальника отдела кредитования. Затем завизированный проект договора передается в отдел перевода.

В случае, если у клиента отсутствует открытый счет в банке, с которым сотрудничает кредитная организация, то он открывает счет. После открытия счета клиент сообщает номер счета в отдел перевода.

Затем договор визируется директором кредитной организации и регистрируется в отделе документооборота и в книге регистрации отдела регистрации. Один из экземпляров договора передается клиенту и на его счет переводятся запрашиваемые денежные средства.

## **Тема 2. Цели, виды реинжиниринга бизнес-процессов. Принципы перепроектирования бизнес-процессов.**

### **Темы для подготовки докладов-презентаций**

1. Подходы М. Хаммера и Т. Дайвенпорта к проведению реинжиниринга бизнес-процессов: суть, достоинства и недостатки.
2. Основания для начала работ по реинжинирингу.
3. Разработка образа будущей компании.
4. Обратный инжиниринг.
5. Проблемы внедрения результатов проекта реинжиниринга и способы их разрешения.

### **Типовое задание 2**

1. Ознакомьтесь с примерами практического использования перепроектирования процессов организации и выпишите факты, подтверждающие, что в рассмотренных ситуациях действительно имел место реинжиниринг бизнес-процессов.

#### *Кейс 2: Опыт Ford Motor*

В начале 80-х гг. компания Ford подобно многим другим компаниям Америки искала способы сокращения административных расходов. Компания Ford верила, что расходы можно сократить в отделении оплаты счетов (account payable department). На тот момент в североамериканском отделении оплаты счетов работало более 500 человек.

Руководство Ford предполагало, что использование компьютеров позволит сократить число сотрудников на 20 %. По приведенному выше определению, это не реинжиниринг, а наращиваемое улучшение, автоматизирующее существующий ручной процесс. Руководство Ford до посещения компании Mazda считало, что 20 %-ное сокращение численности работающих - вполне хороший результат. Но посетив эту компанию, руководители Ford отметили, что там оплатой счетов занимается всего 5 человек (вместо 500 человек в компании Ford), хотя Mazda меньше, чем Ford, явно не в 100 раз. В связи с этим руководство Ford приняло решение переосмыслить весь процесс, в котором участвует отделение оплаты счетов.

Итак, начав с автоматизации работы отделения, компания Ford пришла к выводу о необходимости проведения реинжиниринга бизнес-процессов.

Отделение оплаты счетов не могло быть подвергнуто реинжинирингу, так как это подразделение, а не процесс. Процесс, в котором участвует это отделение, называется "поставки". Этот процесс начинается с того, что департамент заказов посылает продавцу 1 товаров заказ на их приобретение. При этом копия заказа направляется в отделение оплаты счетов. Когда продавец отправил товары и они прибыли в компанию Ford, клерк из отдела получения товаров составляет документ получения, описывающий товары, и отправляет его в департамент оплаты счетов. Тем временем продавец посылает в отделение оплаты счетов накладную на товары (invoice).

К этому времени в отделении оплаты счетов находится три документа на эти товары: заказ на приобретение, документ получения и накладная.

Если все три документа соответствуют друг другу, то клерк оплачивает счет. В большинстве случаев именно эта ситуация и имеет место. При несоответствии документов необходимо найти источник ошибки. Основное время в своей работе клерк тратит на обработку ситуаций, в которых документы не соответствуют. Обработка одной такой ситуации часто занимает более недели. Здесь уместно вспомнить правило 80-20,

сформулированное итальянским экономистом Vilfredo Pareto. Это правило утверждает, что "80 % усилий, затрачивается на 20 % работы".

Новый процесс оплаты счетов, разработанный в компании Ford в ходе реинжиниринга, радикально отличается от старого. Клерки теперь не сопоставляют заказ на приобретение с документом получения, так как в новом процессе устранена накладная. Это привело к существенному уменьшению количества сотрудников (125 человек вместо 500).

Новый процесс состоит в следующем. Отделение заказов посылает продавцу заказ на приобретение товаров и одновременно вводит этот заказ в базу данных. Затем продавец посылает заказанные товары в отдел получения. Когда товары прибывают в отдел получения, клерк через компьютерный терминал проверяет соответствие присланных товаров товарам, перечисленным в заказе и хранящимся в базе данных. Если соответствие есть, то клерк принимает товары и вводит информацию об этом в базу данных. Компьютер, получив информацию о прибытии товаров, автоматически отправляет продавцу чек об оплате товаров. Если соответствия нет, то клерк отвергает груз и отправляет его обратно продавцу.

Суть изменений, проведенных компанией и состоит в авторизации оплаты, выполняемой в отделе получения. Фактически новый процесс подводит к устранению департамента оплаты счетов. Процесс реинжиниринга в компании Ford отменил неявно выраженное, но неукоснительно соблюдаемое правило бизнеса: "Мы платим, когда мы получаем накладную". Новое правило таково: "Мы платим, когда мы получаем товары".

**Тема 3. Моделирование бизнес-процессов: способы, технология, основные подходы.**

**Темы для подготовки докладов-презентаций**

1. Методы и средства моделирования прикладных ИС.
2. Анализ и синтез при разработке модели бизнес-процессов.
3. Организация работ по моделированию и реинжинирингу прикладных и информационных процессов с помощью CASE-технологии.
4. Прямой инжиниринг.
5. Методы организации бизнес-процессов в ERP-системах.

**Типовое задание 3**

Составьте модель известного вам реального бизнес-процесса, протекающего в организации. При составлении модели следует использовать методологию IDEF0. По итогам составления модели сформируйте отчет, который должен включать

1. Текстовое описание бизнес-процесса с указанием входов, выходов, участников, клиентов, перечня шагов процесса.
2. Контекстную диаграмму процесса.
3. Перечень показателей процесса.

**Тема 4. Анализ и ключевые показатели бизнес-процессов. Процедура аудита.**

**Типовое задание 4**

На промышленном предприятии, испытывающим трудности со сбытом продукции, по инициативе директора принято решение о проведении реинжиниринга. Реинжиниринговая команда, созданная по приказу директора, на основе анализа миссии и стратегических целей развития, выявила ключевые бизнес-процессы и критические факторы успеха (КФУ) для данного предприятия (рис. 1).



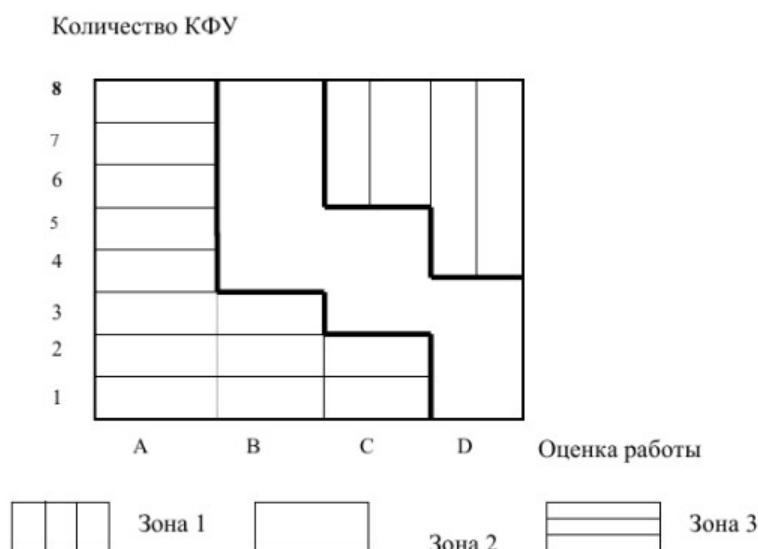


Рисунок 1 – Матрица ранжирования процессов

Вам как члену реинжиниринговой команды предлагается выполнить следующие действия:

1. Выявить взаимосвязи между ключевыми бизнес-процессами и критическими факторами успеха. Для этого необходимо по очереди рассмотреть каждый КФУ (рис.1), задавая вопрос: «Какие процессы следует выполнять особенно хорошо, если мы хотим достичь этого КФУ?».

Каждый процесс, отвечающий критерию, помечается крестиком (или каким-либо другим значком) в колонке под данным КФУ. Затем следует еще раз взглянуть на процессы, помеченные как приводящие к успешному достижению данного КФУ, и спросить: если их взять все вместе, достаточно ли будет этого для достижения КФУ. Это поможет обнаружить возможные пропуски в списке процессов.

2. Оценить важность каждого процесса для успеха организации. Для этого следует подсчитать число КФУ, на которые влияет конкретный процесс, и записать его в предпоследней колонке таблицы. Это число дает приблизительную и относительную оценку важности процесса. Процессы, влияющие на большое количество КФУ, более критичны для деятельности организации, чем те, которые влияют на один или два фактора. Анализ может выявить «лишние процессы», то есть те, где число равно нулю (не влияют на КФУ).

3. Дать оценку выполнения каждого бизнес-процесса, опираясь на «характеристики», приведенные далее в задании. Рассматривая процессы по очереди, необходимо поставить им согласованные оценки, используя следующую шкалу:

А - отличная работа

В - хорошая оценка

С - удовлетворительная работа

Д - неудовлетворительная работа

Оценка качества работы по процессу проставляется в последнюю колонку рисунка 1.

4. Поместить номера процессов в «Матрицу ранжирования».

5. Сделать выводы об очередности проведения реинжиниринга бизнес-процессов, используя следующие рекомендации:

1) в зоне 1 находятся наиболее стратегически важные процессы, которые на сегодняшний день выполняются удовлетворительно / неудовлетворительно. Эти процессы следует выбирать для реинжиниринга в первую очередь, чтобы достичь быстрого эффекта в работе организации.

2) процессы, находящиеся в зоне 2 дают меньше возможностей повлиять на работу организации (выполняются хорошо либо влияют на небольшое число факторов успеха). Их улучшением следует заняться во вторую очередь (после процессов зоны 2

3) в зону 3 попадают процессы, оказывающие минимальное влияние на работу организации или хорошо работающие на сегодняшний день. За этими процессами надо наблюдать, а их реинжиниринг проводить после того, как будет закончена работа над процессами зоны 1 и зоны 2.

*Характеристики бизнес-процессов.*

Процесс 1: «Наблюдение за конкурентами» не носит систематический характер.

Мониторинг рынков сбыта конкурентов производится эпизодически. Не посещаются выставки конкурентов. Рекламная кампания в ответ на рекламную кампанию основных конкурентов проводится редко. Информация о деятельности конкурирующих фирм не накапливается и не анализируется. Своевременная и достоверная информация о новых продуктах и новых фирмах-конкурентах отсутствует.

Процесс 2: «Исследование рынка».

В отделе маркетинга имеется группа из трех человек, основной задачей которых является исследование рынка. Ее деятельность, направлена на выявление покупательских предпочтений, оценку емкости рынка, анализ тенденции изменения рынка, прогнозирование объема продаж, получение информации о существующих и потенциальных потребителях, о конкурентах.

За последние пять лет накоплен большой объем информации, при ее обработке используются современные компьютерные технологии. Результаты прогнозов достаточно достоверны, так как оправдываются на 90-95%.

Процесс 3: «Мониторинг потребностей покупателей».

Выделяется недостаточное количество средств для проведения мониторинга. Высококвалифицированных сотрудников, непосредственно занимающихся мониторингом, нет. Результаты мониторинга обрабатываются длительное время. Мониторинг проводится нерегулярно.

Процесс 4: «Выбор и сертификация поставщиков».

Программы выбора и сертификации поставщиков нет. При выборе поставщиков не используются критерии: качество материалов, скорость поставки, цена услуги, удобная система расчетов. Низкая квалификация должностных лиц, отвечающих за поставку. Не производится поиск новых поставщиков. Заявки производства удовлетворяются несвоевременно. Высокий процент рекламаций на выпускаемую продукцию в связи с некачественным сырьем и материалами.

Процесс 5: «Обучение дилеров».

Отсутствует четкая система материальной мотивации дилеров. Регулярный мониторинг деятельности дилеров не проводится. Количество обучающих материалов и рекламных буклетов ограничено. Мнения и желания дилеров учитываются не всегда. Семинары по новым продуктам проводятся нерегулярно.

Процесс 6: «Поддержка проданных продуктов».

Развита система гарантийного и послегарантийного обслуживания. Покупатели уведомляются о появлении дополнительных продуктов, увеличивающих возможности применения уже купленного продукта, а также дополняющих его функциональные свойства.

Проводится опрос клиентов и выявление проблем, возникающих у них в процессе использования продуктов. Клиенты регулярно информируются о возможностях продуктов, им предоставляются печатные инструкции по использованию. Проводятся лотереи среди клиентов, обеспечивающие им льготные условия по ремонту и обслуживанию проданных продуктов.

Процесс 7: «Определение требований для новых продуктов».

Регулярно проводятся опросы покупателей по выявлению их мнения о недостатках выпускаемой продукции, пожеланий по улучшению ее качества. Изучается мнение покупателей об аналогичной продукции, выпускаемой конкурентами. Анализируется соответствие отечественным и мировым стандартам. Требования покупателей к дизайну продукта и послепродажному обслуживанию не изучаются. Проблема адекватности цены качеству продукта не исследуется.

Процесс 8: «Разработка новых продуктов».

Предпочтения и потребности потенциальных потребителей практически не рассматриваются. Не учитываются преимущества и недостатки товаров конкурентов. Исследования рынка данной группы товаров проводятся очень редко. Отсутствуют квалифицированные конструкторы для выполнения работ по конструкторской подготовке производства. Не применяются средства компьютерного проектирования продуктов. Не развиты связи с поставщиками сырья, материалов и оборудования, что затрудняет разработку новых продуктов. Отсутствуют необходимые условия для производства и испытания опытных образцов.

Процесс 9: «Реклама продуктов».

Определены преимущества продукта и сильные стороны компании на рынке, где предлагаются рекламируемые продукты. На основе этих критериев разработаны и созданы несколько видеороликов, рекламных сообщений для радио, рекламных объявлений для прессы. Реализуется персональная продажа продуктов. Систематически составляется рекламный бюджет и измеряется отдача от каждой рекламной акции. Реклама увязана со всеми другими методами продвижения продуктов, а именно, согласуется с упаковкой, типом обслуживания, ценовой стратегией. Создается целостный имидж компании при представлении ее самой и ее продуктов. Разрабатываются перспективные формы и направления рекламы.

Процесс 10: «Работа над качеством продукции».

Налажена система маркетинговых исследований рынка, запросов потребителей. В производстве используется современное оборудование и технологии. Контроль качества на всех операциях выполняется специально обученными контролерами. Постоянно ведется работа над дизайном, упаковкой продуктов. Проводится регулярная сертификация производимой продукции. За последние два года рекламаций на продукцию не поступило. Процент внутреннего брака снизился с 0,03 % до 0,01 %. На предприятии имеется система управления качеством. В настоящее время проведена работа по подготовке системы качества к сертификации.

Процесс 11: «Обучение сотрудников».

Уровень квалификации сотрудников достаточно высок: 100% специалистов и служащих имеют высшее образование, 80% рабочих – высший разряд. Для поддержки высокой квалификации сотрудников периодически проводятся мероприятия, которые позволяют выявить существующий квалификационный уровень сотрудников, постепенно повышать его на основе проведения семинаров, конференций. Отработан механизм аттестации и подтверждения разрядов рабочих, однако отсутствует перспективный план повышения квалификации руководителей, специалистов и служащих. Система обучения сотрудников в стадии разработки.

**Оценочные материалы промежуточной аттестации**

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ПКс – 1	Способность разрабатывать стратегии управления изменениями в организации, осуществлять разработку инструментов и методов проектирования бизнес-процессов	ПКс – 1.2	Способен проводить расчеты финансово-экономических показателей, необходимых для составления финансовых планов в рамках выбранной стратегии

Компонент компетенции	Индикатор оценивания	Критерий оценивания
ПК – 1.2	Разрабатывает финансовые планы организации с учетом финансовой политики организации. Может принимать решение о перераспределении финансовых активов при решении конкретных профессиональных задач. Знает способы реинжиниринга бизнес – процессов. Предлагает несколько вариантов стратегий на основе реинжиниринга бизнес – процессов.	1. Знает структуру показателей финансовой устойчивости организации; 2. Умеет формулировать и давать интерпретацию исчисленным финансово – экономическим показателям; 3. Умеет самостоятельно анализировать архитектуру бизнес – процессов и применять способы реинжиниринга; 4. Способен использовать показатели финансовой устойчивости при рассмотрении вариантов стратегии развития предприятия; 5. Способен использовать показатели финансовой устойчивости при решении профессиональных задач.

### Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена.

Оценка знаний обучающегося носит комплексный характер и определяется:

–ответом на экзамене;

–учебными достижениями в семестровый период.

Выполнение всех заданий текущего контроля является желательным для всех обучающихся.

Оценка знаний обучающегося является балльной («отлично»/ «хорошо» / «удовлетворительно» / «неудовлетворительно»)

### Примерный перечень вопросов к экзамену

1. Современные подходы к определению сущности и содержания бизнес-процессов.
2. Классификация бизнес-процессов в организации.
3. Характеристика и отличительные особенности различных видов бизнес-процессов.
4. Окружение бизнес-процессов.
5. Подходы М. Хаммера и Т. Дайвенпорта к проведению реинжиниринга бизнес-процессов: суть, достоинства и недостатки.
6. Прямой и обратный инжиниринг.
7. Содержание, цели, этапы и виды реинжиниринга бизнес-процессов.
8. Реструктуризация и реорганизация предприятия.
9. Этапы проведения реинжиниринга.
10. Принципы перепроектирования бизнес-процессов.
11. Условия успешного реинжиниринга и факторы риска.
12. Типичные ошибки при проведении реинжиниринга.
13. Понятие бизнес-моделирования и бизнес-модели.
14. Способы описания и моделирования бизнес-процессов.
15. Горизонтальное и вертикальное описание бизнес-процессов.
16. Методы и средства моделирования прикладных ИС.
17. Анализ и синтез при разработке модели бизнес-процессов.
18. Организация работ по моделированию и реинжинирингу прикладных и информационных процессов с помощью CASE-технологии.
19. Методы организации бизнес-процессов в ERP-системах.

20. Модель цепочки добавления ценности.
21. Модель IBL.
22. 13-процессная модель.
23. Технология моделирования бизнес-процессов предприятия.
24. Понятие и принципы построения дерева бизнес-направлений по различным критериям.
25. Методы сбора информации при моделировании бизнес-процессов.
26. Основные подходы к моделированию бизнес-процессов.
27. Критерии выбора приоритетных бизнес-процессов для оптимизации.
28. Этапы оценки важности бизнес-процессов.
29. Оценка и критерии степени проблемности бизнес-процессов.
30. Разработка матрицы ранжирования бизнес-процессов.
31. Ключевые показатели бизнес-процессов.
32. Показатели результативности бизнес-процесса.
33. Понятие и методы аудита.
34. Группы методов оптимизации бизнес – процессов на основе аудита.

#### Шкала оценивания (экзамен)

Описание шкалы	Оценка (по 5-балльной шкале)
У обучающегося сформированы уверенные знания, умения и навыки, включенные в соответствующий этап освоения компетенций, он глубоко и полно освещает теоретические, методологические и практические аспекты вопроса, проявляет творческий подход к его изложению и демонстрирует дискуссионность проблематики, а также глубоко и полно раскрывает дополнительные вопросы. Этапы компетенций, предусмотренные рабочей программой, сформированы. Свободное владение материалом. Достаточный уровень знакомства со специальной научной литературой. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы. Обучающийся не затрудняется с ответами при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятые решения, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач.	5 «отлично»
Ставится при полных, исчерпывающих, аргументированных ответах на все основные и дополнительные вопросы. Этапы компетенций, предусмотренные рабочей программой, сформированы. Детальное воспроизведение учебного материала. Практические навыки профессиональной деятельности в значительной мере сформированы. Приемлемое умение самостоятельного решения практических задач с отдельными элементами творчества. Обучающийся твердо знает материал дисциплины, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопросы, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения.	4 «хорошо»
Ставится, если этапы компетенций, предусмотренные рабочей программой, сформированы не в полной мере. Наличие минимально допустимого уровня в усвоении учебного материала и в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы не в полной мере. Обучающийся показывает знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, неправильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических задач	3 «удовлетворительно»
Ставится, если обучающийся не знает и не понимает сущности вопросов и предлагаемых задач. Этапы компетенций, предусмотренные рабочей программой, не сформированы. Недостаточный уровень усвоения понятийного аппарата и наличие фрагментарных знаний по программному материалу дисциплины, обучающийся допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями решает практические задачи или не справляется с ними самостоятельно. Отсутствие минимально допустимого уровня в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы в недостаточном объеме.	2 «неудовлетворительно»

## **5. Методические материалы по освоению дисциплины**

Наряду с прослушиванием лекций и участием в обсуждении проблем на практических занятиях, учебный план предусматривает затрату обучающимися, как правило, большего числа часов для самостоятельной работы.

Эта работа складывается из изучения литературы, в том числе в связи с подготовкой к практическим занятиям, выполнения других заданий преподавателя.

Основным элементом этой работы является изучение основных разделов дисциплины, содержащейся в программе по этой дисциплине, с использованием записей лекций преподавателя, ведущего курс, и рекомендуемой программой (а в ряде случаев и дополнительно преподавателем) литературы – учебников и учебных пособий, монографий и статей по отдельным проблемам данной науки. Такая работа должна выполняться в той или иной степени всеми обучающимися при подготовке к практическим занятиям. Но это можно делать и по темам, которые не выносятся на практические занятия – для этого рекомендуется сразу после лекции по теме прочитать рекомендованную по ней литературу. Это поможет закреплению материала.

Приступая к изучению той или иной темы, выделяемой по предметно-систематизированному принципу, нужно по отдельности и последовательно рассмотреть каждую из частей, из которых состоит тема.

Формой самостоятельной работы может быть и подготовка доклада по теме, определяемой преподавателем или инициативно предлагаемой обучающимся и согласуемой с преподавателем. Подготовка доклада в принципе ведется подобно тому, как ведется изучение темы для работы на практическом занятии, только тема доклада всегда значительно уже темы занятия, здесь разрабатывается лишь часть выносимой на занятие проблематики, но зато рассмотрение этой части должно быть более глубоким. Поэтому нужно опираться на более широкий круг литературных источников, специально посвященных соответствующей теме.

При изучении курса, обучающиеся должны уметь пользоваться и научной литературой для самостоятельной подготовки к занятиям. Обучающиеся также должны научиться, используя различные научные источники, грамотно сформировать и подготовить свое научно обоснованное и логически непротиворечивое выступление на практическом занятии, анализировать конкретные факты общественной жизни, осуществлять прогноз относительно возможного направления анализа экономических процессов, формулировать и обосновывать свое мнение.

Без ясного понимания основных понятий образовательный процесс усложняется. Для повышения эффективности обучения необходимо использовать существующие терминологические справочники и толковые словари.

Контроль самостоятельной работы обучающегося – неотделимый, безусловно, необходимый, элемент организации и управления СР.

### **Методы и формы организации самостоятельной работы обучающихся Доклады – презентации (ДП)**

При подготовке доклада – презентации обучающиеся самостоятельно изучают группу источников по определённой теме, которая, как правило, подробно не освещается на лекциях.

Цель подготовки доклада – презентации – овладение навыками анализа и краткого изложения изученных материалов в соответствии с требованиями, а также создание наглядных информационных пособий, выполненных с помощью мультимедийной компьютерной программы PowerPoint.

Этот вид работы требует координации навыков обучающегося по сбору, систематизации, переработке информации, оформления ее в виде подборки материалов, кратко отражающих основные вопросы изучаемой темы, в электронном виде, то есть

создание докладов - презентаций расширяет методы и средства обработки и представления информации и формирует у обучающихся навыки работы на компьютере.

Доклады - презентации готовятся обучающимся в виде слайдов с использованием программы Microsoft PowerPoint. Основные этапы подготовки доклада - презентации:

1. выбор темы;
2. консультации научного руководителя;
3. работа с источниками, сбор материала;
4. написание текста доклада;
5. оформление рукописи, создание презентационного материала;
6. выступление с докладом перед аудиторией.

Подготовка доклада – презентации позволяет обучающемуся основательно изучить интересующий его вопрос, изложить материал в компактном и доступном виде, привести в текст полемику, приобрести навыки научно-исследовательской работы, устной речи, ведения научной дискуссии. В ходе подготовки доклада – презентации могут быть подготовлены раздаточные материалы.

Доклады – презентации могут зачитываться и обсуждаться на практических (семинарских) занятиях, студенческих научных конференциях.

*Критерии оценки докладов-презентаций:*

Баллы: 0 - позиция отсутствует 1 – слабо 2 – хорошо 3 - отлично	Итоговая оценка
Требования	
Структура и содержание (до 12 баллов)	
логичность структуры доклада	
оформлены ссылки на все использованные источники	
презентация отражает основные этапы исследования (проблема, цель, гипотеза, ход работы, выводы, ресурсы)	
содержит ценную, полную, понятную информацию по теме доклада	
Текст на слайдах(до 6 баллов)	
текст на слайде представляет собой опорный конспект (ключевые слова, маркированный или нумерованный список), без полных предложений	
наиболее важная информация выделяется с помощью цвета, размера, эффектов анимации и т.д.	
Наглядность(до 9 баллов)	
иллюстрации помогают наиболее полно раскрыть тему, не отвлекают от содержания	
иллюстрации хорошего качества, с четким изображением	
используются средства наглядности информации (таблицы, схемы, графики и т. д.)	
Дизайн и настройка(до 9 баллов)	
оформление слайдов соответствует теме, не препятствует восприятию содержания	
для всех слайдов презентации используется один и тот же шаблон оформления	
презентация не перегружена эффектами	
Требования к выступлению (до 9 баллов)	
выступающий свободно владеет содержанием, ясно излагает идеи	
выступающий свободно и корректно отвечает на вопросы и замечания аудитории	
выступающий обращается к аудитории, поддерживает контакт с ней	
Общее количество баллов	
Оценка	

*Оценивание докладов – презентаций:*

Количество баллов	0-29	15-29	30-39	40-45
Отметка по 5-ти бальной шкале	2	3	4	5

### **Методические рекомендации по подготовке к практическим занятиям**

Практическое занятие подразумевает решение типовых задач, разбор определенных ситуаций. Подготовка к практическому (семинарскому) занятию начинается с тщательного ознакомления с условиями предстоящей работы, определившись с проблемой, привлекающей наибольшее внимание, следует обратиться к рекомендуемой литературе. В занятии участвует вся группа, а потому задание к практическому занятию распределяется на весь коллектив. Задание должно быть охвачено полностью и рекомендованная литература должна быть освоена группой в полном объеме.

Для полноценной подготовки к практическому занятию чтения учебника крайне недостаточно – в учебных пособиях излагаются только принципиальные основы, в то время как в монографиях и статьях на ту или иную тему поднимаемый вопрос рассматривается с разных ракурсов или ракурса одного, но в любом случае достаточно подробно и глубоко. Тем не менее, для того, чтобы должным образом сориентироваться в сути задания, сначала следует ознакомиться с соответствующим текстом учебника – вне зависимости от того, предусмотрена ли лекция в дополнение к данному занятию или нет. Оценив задание, выбрав тот или иной сюжет, и подобрав соответствующую литературу, можно приступить собственно к подготовке к занятию.

Работа над литературой, статья ли это или монография, состоит из трёх этапов – чтения работы, её конспектирования, заключительного обобщения сути изучаемой работы.

Прежде, чем браться за конспектирование, скажем, статьи, следует её хотя бы однажды прочитать, чтобы составить о ней предварительное мнение, постараться выделить основную мысль или несколько базовых точек, опираясь на которые можно будет в дальнейшем работать с текстом. Конспектирование в общем виде может быть определено как фиксация основных положений и отличительных черт рассматриваемого труда.

Если программа занятия предусматривает работу с источником, то этой стороне подготовки к занятию следует уделить пристальное внимание. В сущности, разбор источника не отличается от работы с литературой – то же чтение, конспектирование, обобщение. Тщательная подготовка к практическим занятиям, как и к лекциям, имеет определяющее значение: занятие пройдёт так, как аудитория подготовилась к его проведению.

Готовясь к практическим занятиям, следует активно пользоваться справочной литературой: энциклопедиями, словарями, и др.

По окончании практического занятия к нему следует обратиться ещё раз, повторив выводы, сконструированные на занятии, проследив логику их построения, отметив положения, лежащие в их основе – для этого в течение занятия следует делать небольшие пометки.

## **6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет**

### **6.1 Основная литература**

1. Аудит для магистров: актуальные вопросы аудиторской проверки: учебник / Н.А. Казакова, Л.В. Донцова, Е.И. Ефремова [и др.]; под ред. проф. Н.А. Казаковой. — Москва: ИНФРА-М, 2021. — 387 с. — (Высшее образование: Магистратура). — [www.dx.doi.org/10.12737/21418](http://www.dx.doi.org/10.12737/21418). - ISBN 978-5-16-012167-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1224711>.

2. Бедердинова, О. И. Технологии моделирования бизнес – процессов: учебное пособие / О.И. Бедердинова. — Москва: ИНФРА-М, 2022. — 102 с. — ISBN 978-5-16-111154-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1913625>.



3. Каменнова, М.С. Моделирование бизнес – процессов: учебник и практикум для вузов / М.С. Каменнова, В.В. Крохин, И.В. Машков. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 534 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16695-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/531540>.

## **6.2 Дополнительная литература**

1. Булыга, Р. П. Аудит бизнеса: учебник для студентов магистратуры, обучающихся по направлениям подготовки «Экономика», «Финансы и кредит», «Государственный аудит», «Менеджмент» / Р. П. Булыга. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2021. - 343 с. - (Серия «Magister»). - ISBN 978-5-238-03434-8. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1352931>

2. Организационное проектирование: реорганизация, реинжиниринг, гармонизация: учебное пособие / С. А. Лочан, Л. М. Альбитер, Ф. З. Семенова, Д. С. Петросян; под ред. Д. С. Петросяна. — Москва: ИНФРА-М, 2023. — 196 с. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.12737/19670. - ISBN 978-5-16-011880-2. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1905135>

3. Балашов, А. П. Теоретические основы реструктуризации организации: учебное пособие / А. П. Балашов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2019. — 254 с. - ISBN 978-5-9558-0502-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1035792>

4. Громов, А. И. Управление бизнес-процессами: современные методы: монография / А. И. Громов, А. Фляйшман, В. Шмидт; под редакцией А. И. Громова. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 367 с. — (Актуальные монографии). — ISBN 978-5-534-03094-5. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511132>

## **6.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация**

Для изучения нормативно-правовых актов целесообразно использовать возможности тематического поиска документов в справочных правовых системах:

- справочная правовая система «Гарант»: <http://www.garant.ru/>
- справочная правовая система «Гарант» (региональный компонент): <http://www.garant.ru/hotlaw/altai/>
- справочная правовая система «Консультант +»: <http://www.consultant.ru/>

## **6.4 Интернет-ресурсы**

Институт научной информации по общественным наукам РАН: <http://www.inion.ru>.

## **6.5 Иные источники**

Не предусмотрены

## **7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы**

Для обеспечения учебного процесса по дисциплине Б1.В.08 «Технологии аудита бизнеса и реинжиниринг бизнес-процессов» филиал располагает учебными аудиториями для проведения занятий лекционного типа, практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещениями для самостоятельной работы и помещениями для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.

В Системе онлайн – обучения Алтайского филиала РАНХиГС создан курс на базе платформы Moodle. Для доступа к курсу студенты проходят процедуру регистрации. В курсе отражены модули и темы с учебными материалами и ссылками на литературные источники.

Для реализации программы филиал обладает вычислительным телекоммуникационным оборудованием и лицензионными программными продуктами Microsoft Office (Excel, Word, Outlook, PowerPoint и др.) и другими материально-техническими ресурсами, необходимыми для реализации дисциплины, в том числе

доступом к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам.

Библиотека Алтайского филиала РАНХиГС имеет профильную библиографическую базу, оборудованный необходимой техникой читальный зал, имеет выход в Интернет.

Лекционные аудитории оснащены видеопроекционным оборудованием для проведения презентаций, а также средствами звуковоспроизведения; помещения для практических занятий укомплектованы учебной мебелью. Компьютеры во всех учебных аудиториях подключены к сети Интернет.

Студенты из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья обеспечены печатными и электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья