

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ И. Т. ТРУБИЛИНА»**

УЧЕТНО – ФИНАНСОВЫЙ ФАКУЛЬТЕТ



УТВЕРЖДАЮ

Декан учетно-финансового
факультета, профессор

С.В. Бондаренко

29 мая 2023 г.

Рабочая программа дисциплины

**ОРГАНИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ
В АГРОПРОМЫШЛЕННОМ КОМПЛЕКСЕ**

Специальность

38.05.01 Экономическая безопасность

Специализация

Финансовая безопасность агробизнеса

Уровень высшего образования

специалитет

Форма обучения

очная, очно-заочная

Краснодар

2023

Рабочая программа дисциплины «Организация бизнес-процессов в агропромышленном комплексе» разработана на основе федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – специалитет по специальности 38.05.01 Экономическая безопасность, утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 14 апреля 2021 г. № 293.

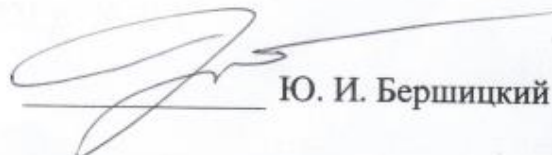
Автор:
канд. экон. наук, доцент



А. Р. Сайфетдинов

Рабочая программа обсуждена и рекомендована к утверждению решением кафедры организации производства и инновационной деятельности от 17.04.2023, протокол № 9.

Заведующий кафедрой
д-р тех. наук, канд. экон. наук,
профессор



Ю. И. Бершицкий


Рабочая программа одобрена на заседании методической комиссии учетно-финансового факультета, протокол от 11 мая 2023 г., протокол № 9.

Председатель
методической комиссии
канд. экон. наук, доцент



И. Н. Хромова

Руководитель
основной профессиональной
образовательной программы
канд. экон. наук, профессор



З. И. Кругляк

1 Цель и задачи освоения дисциплины

Целью освоения дисциплины «Организация бизнес-процессов в агропромышленном комплексе» является формирование комплекса знаний и навыков в области организации процессов и процессного управления на предприятиях АПК, снижения рисков и повышения эффективности их реализации.

Задачи дисциплины:

- овладение знаниями в области организации бизнес-процессов на предприятиях агропромышленного комплекса, их формализации;
- понимание сущности и основных принципов реинжиниринга бизнес-процессов;
- овладение методикой планирования бизнес-процессов, их структурирования, построения иерархии бизнес-процессов сельскохозяйственной организации;
- овладение методикой оценки бизнес-процессов по системе количественных и качественных показателей, определения ключевых показателей эффективности бизнес-процесса;
- формирование навыков определения основных операционных рисков бизнес-процессов, обоснования направления их снижения.

2 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОПОП ВО

В результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции:

ПК-1 Способен осуществлять планово-отчетную работу организации, разработку проектных решений, разделов текущих и перспективных планов экономического развития организации, бизнес-планов, смет, нормативов затрат.

ПК-7 Способен принимать оптимальные управленческие решения с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможностей использования имеющихся ресурсов

В результате изучения дисциплины «Организация бизнес-процессов в агропромышленном комплексе» обучающийся готовится к освоению трудовых функций и выполнению трудовых действий:

Профессиональный стандарт «Экономист предприятия»

ОТФ-3.2: Планирование и прогнозирование экономической деятельности организации.

Трудовая функция 3.2.1 Подготовка экономических обоснований для стратегических и оперативных планов развития организации.

Трудовые действия:

- Сбор, обработка, анализ и систематизация информации, в том числе по статистическим обследованиям и опросам
- Разработка мер по обеспечению режима экономии, повышению рентабельности производства, конкурентоспособности выпускаемой продукции, производительности труда, снижению издержек на производство и реализацию продукции, устранению потерь и непроизводительных расходов;
- Составление экономических разделов планов организации с учетом стратегического управления.

3 Место дисциплины в структуре ОПОП ВО

«Организация бизнес-процессов в агропромышленном комплексе» является дисциплиной части, формируемой участниками образовательных отношений, ОПОП ВО подготовки обучающихся по специальности 38.05.01 Экономическая безопасность, специализация «Финансовая безопасность агробизнеса».

4 Объем дисциплины (72 часа, 2 зачетные единицы)

Виды учебной работы	Объем, часов	
	Очная	Очно-заочная
Контактная работа	49	15
в том числе:		
— аудиторная по видам учебных занятий	48	14
— лекции	18	6
— практические	30	8
— внеаудиторная	1	1
— зачет	1	1
Самостоятельная работа	23	57
Итого по дисциплине	72	72
в том числе в форме практической подготовки	-	-

5 Содержание дисциплины

По итогам изучаемой дисциплины обучающиеся сдают зачет.

Дисциплина изучается на 2 курсе, в 4 семестре по учебному плану очной формы обучения, на 2 курсе, в 4 семестре по учебному плану очно-заочной формы обучения.

Содержание и структура дисциплины по очной форме обучения

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				
				Лекции	в том числе в форме практической подготовки	Практические занятия	в том числе в форме практической подготовки	Самостоятельная работа
1.	<p>Организация в современных рыночных условиях</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Современный рынок: факторы конкурентоспособности 2. Особенности организации производства и управления функционированием современного предприятия 3. Агропромышленный комплекс, его структура и система функционирования <p>1. Особенности организации деятельности сельскохозяйственных предприятий</p>	ПК-1 ПК-7	4	2	-	4	-	2
2.	<p>Процессный подход к деятельности организации</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Понятие процессного подхода к деятельности 2. Система терминов процессного подхода 3. Процессы подразделений аграрных предприятий (внутрихозяйственные процессы) 4. Сквозные (межфункциональные) процессы аграрных предприятий 5. Функциональный и процессный подход к управлению 6. Принципы организации процессного подхода на предприятии 	ПК-1 ПК-7	4	2	-	2	-	2
3.	<p>Бизнес-процессы организации</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Понятие бизнес-процесса и структуры бизнес-процесса 2. Идентификация бизнес-процессов аграрного предприятия 3. Классификация бизнес-процессов 4. Формализация и моделирование бизнес-процессов 5. Технологические карты, их содержание, порядок разработки 6. Графическое изображение бизнес-процессов 7. Ранжирование бизнес- 	ПК-1 ПК-7	4	2	-	6	-	2

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				
				Лекции	в том числе в форме практической подготовки	Практические занятия	в том числе в форме практической подготовки	Самостоятельная работа
	процессов 8. Показатели оценки бизнес-процесса 9. Ключевые показатели эффективности бизнес-процесса							
4.	Управление бизнес-процессами организации 1. Сущность, цели и принципы управления бизнес-процессами аграрного предприятия 2. Управление бизнес-процессами по КРІ 3. Управление бизнес-процессами по проблемным точкам 4. Инновация бизнес-процессов организации	ПК-7	4	2	-	4	-	4
5.	Управление бизнес-процессами аграрного предприятия по методологии «Шесть сигм» 1. Методология «Шесть сигм»: история возникновения, цели и задачи применения 2. Цикл DMAIC: понятие и область применения 3. Показатели бизнес-процесса 4. Организация работы по методологии «Шесть сигм»	ПК-7	4	4	-	4		2
6.	Планирование процессов аграрного предприятия. 1. Построение сетевого графика выполнения работ 2. Построение масштабного сетевого графика 3. Построение сетевой матрицы работ 4. Оптимизация сетевой модели процессов аграрного предприятия	ПК-1	4	2	-	4		4
7.	Совершенствование и реинжиниринг бизнес-процессов аграрного предприятия 1. Изменения организации в современных условиях 2. Совершенствование бизнес-процессов организации 3. Реинжиниринг бизнес-процессов	ПК-1 ПК-7	4	2	-	4	-	3

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				
				Лекции	в том числе в форме практической подготовки	Практические занятия	в том числе в форме практической подготовки	Самостоятельная работа
	4. Реинжиниринг предприятия в современной экономике							
8.	Стандартизация бизнес-процессов аграрного предприятия 1. Понятия и принципы стандартизации 2. Стандарты деятельности организации	ПК-1 ПК-7	4	2	-	2	-	4
Итого				18	-	30	-	23

Содержание и структура дисциплины по очно-заочной форме обучения

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				
				Лекции	в том числе в форме практической подготовки	Практические занятия	в том числе в форме практической подготовки	Самостоятельная работа
1.	Организация в современных рыночных условиях 1. Современный рынок: факторы конкурентоспособности 2. Особенности организации производства и управления функционированием современного предприятия 3. Агропромышленный комплекс, его структура и система функционирования	ПК-1 ПК-7	4	1	-	-	-	7
2.	Процессный подход к деятельности организации 1. Понятие процессного подхода к деятельности 2. Система терминов процессного подхода 3. Процессы подразделений аг-	ПК-1 ПК-7	4	1	-	2	-	7

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				
				Лекции	в том числе в форме практической подготовки	Практические занятия	в том числе в форме практической подготовки	Самостоятельная работа
	<p>арных предприятий (внутрихозяйственные процессы)</p> <p>4. Сквозные (межфункциональные) процессы аграрных предприятий</p> <p>5. Функциональный и процессный подход к управлению</p> <p>6. Принципы организации процессного подхода на предприятии</p>							
3.	<p>Бизнес-процессы организации</p> <p>1. Понятие бизнес-процесса и структуры бизнес-процесса</p> <p>2. Идентификация бизнес-процессов аграрного предприятия</p> <p>3. Классификация бизнес-процессов</p> <p>4. Формализация и моделирование бизнес-процессов</p> <p>5. Технологические карты, их содержание, порядок разработки</p> <p>6. Графическое изображение бизнес-процессов</p> <p>7. Ранжирование бизнес-процессов</p> <p>8. Показатели оценки бизнес-процесса</p> <p>9. Ключевые показатели эффективности бизнес-процесса</p>	ПК-1 ПК-7	4	2	-	2	-	7
4.	<p>Управление бизнес-процессами организации</p> <p>1. Сущность, цели и принципы управления бизнес-процессами аграрного предприятия</p> <p>2. Управление бизнес-процессами по КРІ</p> <p>3. Управление бизнес-процессами по проблемным точкам</p> <p>4. Инновация бизнес-процессов организации</p>	ПК-7	4	-	-	2	-	7
5.	<p>Управление бизнес-процессами аграрного предприятия по методологии «Шесть сигм»</p> <p>1. Методология «Шесть сигм»: история возникновения, цели и задачи применения</p>	ПК-7	4	-	-	2		7

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				
				Лекции	в том числе в форме практической подготовки	Практические занятия	в том числе в форме практической подготовки	Самостоятельная работа
	2. Цикл DMAIC: понятие и область применения 3. Показатели бизнес-процесса 4. Организация работы по методологии «Шесть сигм»							
6.	Планирование процессов аграрного предприятия. 1. Построение сетевого графика выполнения работ 2. Построение масштабного сетевого графика 3. Построение сетевой матрицы работ 4. Оптимизация сетевой модели процессов аграрного предприятия	ПК-1	4	-	-	-		7
7.	Совершенствование и реинжиниринг бизнес-процессов аграрного предприятия 1. Изменения организации в современных условиях 2. Совершенствование бизнес-процессов организации 3. Реинжиниринг бизнес-процессов 4. Реинжиниринг предприятия в современной экономике	ПК-1 ПК-7	4	2	-	-	-	7
8.	Стандартизация бизнес-процессов аграрного предприятия 1. Понятия и принципы стандартизации 2. Стандарты деятельности организации	ПК-1 ПК-7	4	-	-	-	-	8
Итого				6	-	8	-	57

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

Учебная литература и методические указания (для самостоятельной работы):

1. Организация бизнес-процессов в агропромышленном комплексе : рабочая тетрадь / А. П. Соколова. – Краснодар : КубГАУ, 2022. – 84 с. Размещены на портале университета: <https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=12180>

2. Организация бизнес-процессов в агропромышленном комплексе : метод. рекомендации по выполнению самостоятельной работы / А. П. Соколова. – Краснодар : КубГАУ, 2022. – 204 с. Размещены на портале университета: <https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=12179>

7 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

7.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения ОПОП ВО

Номер семестра*	Этапы формирования и проверки уровня сформированности компетенций по дисциплинам, практикам в процессе освоения ОПОП ВО
ПК-1 Способен осуществлять планово-отчетную работу организации, разработку проектных решений, разделов текущих и перспективных планов экономического развития организации, бизнес-планов, смет, нормативов затрат	
1	Инновационные технологии в агропромышленном комплексе
4	<i>Организация бизнес-процессов в агропромышленном комплексе</i>
6	Маркетинг и ценообразование в агропромышленном комплексе
6	Корпоративная финансовая политика
7	Управленческий учет
8	Производственный учет в отраслях агропромышленного комплекса
8	Системы учета затрат
8	Производственная практика: практика по профилю профессиональной деятельности
9	Управленческий анализ в отраслях агропромышленного комплекса
А	Анализ инновационных проектов в агропромышленном комплексе
А	Производственная практика: преддипломная практика
А	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы
ПК-7 Способен принимать оптимальные управленческие решения с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможностей использования имеющихся ресурсов	
3	Документы и документооборот
4	<i>Организация бизнес-процессов в агропромышленном комплексе</i>
6	Маркетинг и ценообразование в агропромышленном комплексе
7	Управленческий учет
8	Производственный учет в отраслях агропромышленного комплекса
8	Системы учета затрат
8	Государственная поддержка агробизнеса

Номер семестра*	Этапы формирования и проверки уровня сформированности компетенций по дисциплинам, практикам в процессе освоения ОПОП ВО
9	Управленческий анализ в отраслях агропромышленного комплекса
9	Страхование аграрных рисков
A	ESG отчетность аграрных формирований
A	Консолидированная финансовая отчетность
A	Анализ инновационных проектов в агропромышленном комплексе
A	Производственная практика: преддипломная практика
A	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы

*Номер семестра соответствует этапу формирования компетенции

7.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкалы оценивания

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный, пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
ПК-1 Способен осуществлять планово-отчетную работу организации, разработку проектных решений, разделов текущих и перспективных планов экономического развития организации, бизнес-планов, смет, нормативов затрат					
Индикаторы достижения компетенций ПК-1.1 Собирает, систематизирует и оценивает исходные данные, необходимые для расчета финансово-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов ПК-1.3 Разрабатывает нормативы материальных, трудовых, финансовых ресурсов в соответствии с технологическими и организационно-экономическими условиями производства	Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые навыки	Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок. Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи. Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач	Устный опрос, реферат, доклад, тест, кейс-задание, деловая игра, вопросы и задания для проведения зачета
ПК-7 Способен принимать оптимальные управленческие решения с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможностей использования имеющихся ресурсов					
Индикаторы достижения компетенций ПК-7.2 Разрабатывает меры по обеспечению режима экономии, по-	Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место	Минимально допустимый уровень знаний, допущено много не-	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе под-	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе под-	Устный опрос, реферат, доклад, тест, кейс-

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный, пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
вышению рентабельности производства, конкурентоспособности выпускаемой продукции, производительности труда, снижению издержек на производство и реализацию продукции, устранению потерь и непроизводительных расходов ПК-7.3 Принимает организационно-управленческие решения, направленные на повышение экономической эффективности, обеспечение финансовой устойчивости и непрерывное развитие хозяйствующего субъекта	грубые ошибки При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые навыки	грубых ошибок. Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи. Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	готовки, допущено несколько грубых ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач	готовки, без ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными незначительными недочетами, продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач	задание, деловая игра, вопросы и задания для проведения зачета

7.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения ОПОП ВО

Оценочные средства для текущего контроля

Компетенция: Способен осуществлять планово-отчетную работу организации, разработку проектных решений, разделов текущих и перспективных планов экономического развития организации, бизнес-планов, смет, нормативов затрат (ПК-1)

Вопросы для устного опроса (приведены примеры)

1. Каковы основные факторы влияния внешней и внутренней среды на деятельность организации в современных условиях?
2. Каков состав и структура АПК?
3. Каково значение и особенности современного сельскохозяйственного производства?
4. Что является предпосылками внедрения процессного управления в практику деятельности современного аграрного предприятия?
5. В чем особенности современного этапа конкуренции предприятий АПК?
6. Какие факторы внешней и внутренней среды организации обуславливают необходимость внесения изменений в ее деятельность?

7. Каковы внутренние взаимосвязи функционирования подразделений аграрного предприятия?
8. В чем принципиальное различие пошагового и кардинального изменения бизнес-процессов в сельскохозяйственной организации?
9. Что такое пошаговое совершенствование процесса и в чем его отличие от реинжиниринга деятельности организации?
10. Какова цель разработки и структура технологических карт в растениеводстве?
11. Что такое *FAST*-методика управления процессом, и из каких этапов состоит эта деятельность?
12. Что такое бенчмаркинг управления процессом и из каких этапов состоит эта деятельность?
13. Что такое перепроектирование процесса (обратный реинжиниринг), и из каких этапов состоит эта деятельность? В чем отличия перепроектирования процесса и реинжиниринга?
14. Какие документы регламентируют деятельность аграрного предприятия?
15. Из каких этапов состоит деятельность по разработке и утверждению стандартов исполнения бизнес-процессов сельскохозяйственной организации?
16. Как определяется перечень необходимых документов для документирования деятельности организации?

Темы рефератов (приведены примеры)

1. Состояние и развитие АПК России на современном этапе.
2. Проблемы аграрного сектора России и основные пути их решения.
3. Факторы конкурентоспособности аграрных предприятий.
4. Особенности бизнес-процессов, осуществляемых в аграрных предприятиях.
5. Источник входа и вход бизнес-процесса. Структура процессов в аграрных предприятиях.
6. Руководитель бизнес-процесса, его полномочия и функции.
7. Исполнители бизнес-процесса, требования, которые к ним предъявляют.
8. Идентификация бизнес-процесса аграрного предприятия, этапы идентификации.
9. Классификационные группы бизнес-процессов аграрных предприятий, цель осуществления классификации процессов по данным группам.
10. Факторы отнесения бизнес-процесса к определенной группе классификации.
11. Формализация бизнес-процессов, цель осуществления формализации. Бизнес-процессы сельскохозяйственной организации, которые должны быть формализованы.

12. Суть принципов пропорциональности и взаимосвязанности при организации процессного управления сельскохозяйственным предприятием.

13. Технологические карты как отражение процессного подхода в планировании деятельности аграрного предприятия

Темы докладов (приведены примеры)

1. Продовольственная безопасность, как элемент национальной государственной безопасности.

2. Оптимизация бизнес-процессов аграрного предприятия как фактор повышения его конкурентоспособности.

3. Этапы деятельности по формализации бизнес-процессов, задачи каждого этапа.

4. Мониторинг исполнения бизнес-процессов организации.

5. Преимущества, которые создает для сельскохозяйственной организации формализация ее бизнес-процессов.

6. Моделирование бизнес-процессов аграрного предприятия.

7. Структурирование бизнес-процессов аграрного предприятия, цель его осуществления.

8. Иерархия бизнес-процессов аграрного предприятия, принципы ее построения.

9. Ранжирование бизнес-процессов, цель и этапы ранжирования.

10. Оптимизация бизнес-процессов предприятий различных сфер деятельности.

11. Имитационное моделирование бизнес-процессов.

12. Методология реинжиниринга бизнес-процессов.

Тесты (приведены примеры)

1. Укажите, какие связи и почему преобладают между структурными подразделениями организации при введении процессного подхода к управлению:

- а) горизонтальные;
- б) вертикальные;
- в) функциональные;
- г) опосредованные.

2. Укажите соответствие между принципом организации бизнес-процессов на предприятии и его описанием:

Принципом организации бизнес-процессов	Описание принципа
Принцип специализации	Производственные процессы предприятия организованы таким образом, чтобы в максимальной степени исключить вероятность потери ресурсов – материальных, финансовых, человеческих, временных или их нерационального использования
Принцип непрерывности	Производственно-хозяйственная деятельность осуществля-

	ется путем комбинирования и кооперирования производственных процессов, каждый из которых характеризуется определенными требованиями к ресурсам и квалифицированным навыкам сотрудников организации
Принцип пропорциональности	Производственные мощности организации загружены равномерно и за равные промежутки времени производится равный объем продукции (работ, услуг), или рост выпуска продукции равномерно увеличивается (или уменьшается в случае наличия сезонных колебаний спроса на продукцию)
Принцип ритмичности	Одновременно и параллельно в организации реализуются производственные процессы, каждый из которых находится на определенном этапе.

3. Укажите подход, который следует использовать с целью оптимизации деятельности аграрного предприятия.

4. Укажите подход, который следует использовать с целью оптимизации организационной структуры аграрного предприятия.

5. Установите соответствие между вариантом пошагового совершенствования бизнес-процесса и его описанием:

Вариант пошагового совершенствования бизнес-процесса	Описание
Быстрое решение (<i>FAST</i> -решение)	Действия по перестройке процесса, направленные на решение сложной проблемы и связанные со значительным изменением архитектуры процесса (добавление или отказом от ряда процедур/участников процесса)
Бенчмаркинг процесса	Действия по перестройке процесса, направленные на решение не очень сложной задачи в течение относительно короткого промежутка времени
Перепроектирование процесса	Действия по перестройке процесса, направленные на решение задачи, связанной с отставанием показателей организации от аналогичных показателей конкурентов

6. Укажите, в каком порядке в управлении предприятием должен использоваться функциональный и процессный подходы:

- а) оба подхода – одновременно;
- б) на начальном этапе деятельности при построении предприятия – функциональный подход, далее – процессный;
- в) на начальном этапе деятельности при построении предприятия – процессный подход, далее – функциональный;
- г) порядок использования функционального и процессного подходов не имеет значения.

7. Укажите, как называется деятельность по перестройке бизнес-процессов, предполагающая кардинальную перестройку и изменение логики процесса на основе современных достижений научно-технического прогресса.

8. Расположите разновидности пошагового совершенствования бизнес-процессов в порядке возрастания стоимости:

- а) бенчмаркинг;
- б) перепроектирование;
- в) *FAST*.

9. Укажите основные цели бенчмаркинга бизнес-процесса:

- а) перестройка деятельности организации на новом техническом уровне;
- б) поддержание конкурентоспособности;
- в) достижение показателей деятельности, аналогичных показателям конкурентов;
- г) достижение ключевых показателей эффективности;
- д) выявление причин отставания от конкурентов

9. Современной тенденцией является объединение предприятий и их бизнес-процессов по принципу интеграции и заинтересованности, позволяющих значительно расширить круг потребителей продукции путем создания предпочтений, повышения уровня вовлеченности и лояльности к продукции предприятия, входящих в систему. Укажите, какое название носит такое объединение.

10. Технологическая карта в растениеводстве представляет собой ...

а) план агротехнических и организационно-экономических мероприятий по возделыванию одной или нескольких культур с расчетом себестоимости конечной продукции;

б) порядок формирования бюджета для выполнения технологических процессов с учетом источников получения денежных средств;

в) план распределения производственных операций между различными подразделениями предприятия с закреплением ответственности, материальных и финансовых ресурсов;

г) сетевую модель, в которой представлены порядок и сроки выполнения технологических операций, ответственные лица и подразделения, материальные и финансовые ресурсы.

Компетенция: Способен принимать оптимальные управленческие решения с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможностей использования имеющихся ресурсов (ПК-7)

Вопросы для устного опроса (приведены примеры)

1. Какие конкурентные преимущества дает организации внедрение процессного управления деятельностью?
2. Каковы особенности внедрения процессного управления деятельностью аграрного предприятия?
3. Какие нормативные документы регламентируют деятельность организации по внедрению процессного управления?
4. Назовите основные принципы системы менеджмента качества. В чем суть каждого принципа.
5. Что такое цикл *PDCA*, в каких случаях он применяется, из каких этапов состоит и какие действия выполняются на каждом этапе?
6. На какие группы можно разделить показатели, характеризующие бизнес-процесс аграрного предприятия?
7. Что такое ключевые показатели эффективности?
8. Что такое *SMART*-критерий определения цели?
9. Какие требования предъявляются к порядку установки и расчета *KPI*?
10. Как классифицируются показатели *KPI*? Приведите пример показателей по каждой классификационной группе.
11. С какой целью используются *KPI* в работе современного аграрного предприятия?
12. На основании чего производится установка *KPI* сотрудникам предприятия?

Темы рефератов (приведены примеры)

1. Управление бизнес-процессом по рисковым (проблемным) точкам.
2. Процессы деятельности по управлению бизнес-процессами по рисковым (проблемным) точкам, мероприятия, осуществляемые в рамках каждого этапа.
3. Процесс ранжирования рисков аграрного предприятия.
4. Преимущества и недостатки управления бизнес-процессами по рисковым (проблемным) точкам.
5. Понятий инноваций. Типы инноваций, обеспечивающих экономическое развитие общества.
6. Классификация инноваций, процесс внедрения инноваций в деятельность аграрных предприятий.
7. Инновация бизнес-процесса в аграрном бизнесе, этапы ее осуществления.
8. Цель внедрения инноваций в бизнес-процессы организации. Преимущества, которые получают аграрные предприятия при внедрении инноваций в различные сферы деятельности.
9. Процесс управления инновациями на современном предприятии.

Темы докладов (приведены примеры)

1. Предпосылки возникновения концепции «Шесть сигм», ее связь с другими концепциями управления организацией.
2. Принципы, цели, задачи управления бизнес-процессами по концепции «Шесть сигм».
3. Документы, содержащие методологическое обоснование управления организацией по концепции «Шесть сигм».
4. Алгоритм DMAIC, его этапы, цели, задачи каждого этапа.
5. Уровни зрелости процессного управления в организации.
6. Количественные показатели эффективности реализации бизнес-процессов по методологии управления «Шесть сигм».
7. Особенность расчета показателей концепции «Шесть сигм».
8. Определение уровня сигмы для предприятия, сущность показателя.
9. Показатели, которые используются при расчете уровня сигмы для предприятия, значение каждого показателя.
10. Штучный сквозной выход, измерение данного показателя, цель его использования.
11. Затраты на низкое качество, интерпретирование данного показателя для различных процессов аграрного предприятия.
12. Порядок внедрения концепция управления «Шесть сигм» в аграрном предприятии.
13. Действия мастера «черного пояса», специалистов «черного пояса», «зеленого пояса» и «желтого пояса» при организации работ по внедрению концепции «Шесть сигм» в практику управления предприятием.

Тесты (приведены примеры)

1. Установите соответствие между видом классификации бизнес-процесса и его описанием:

Вид процесса	Описание
Основной процесс	Результат процесса влияет на достижение основных целей предприятия
Вспомогательный процесс	Получатель выхода бизнес-процесса – структурное подразделение организации
Основной текущий процесс	Получатель выхода бизнес-процесса – внешний существующий клиент организации
Основной инновационный процесс	Получатель выхода бизнес-процесса – внешний потенциальный клиент организации
Стратегический процесс	Получатель выхода бизнес-процесса – внешний клиент организации

2. Выходом процесса может являться ...
 - а) только готовая продукция предприятия;
 - б) только решение руководителя;
 - в) подписанный в результате исполнения процесса договор (документ);
 - г) продукция, работа, услуга, информация, принятое решение и другие материальные и нематериальные результаты.

3. Укажите, какие из показателей *KPI* не могут быть установлены для аграрного предприятия:

- а) в ближайшие 10 лет сделать организацию доминирующей на рынке отрасли;
- б) обеспечить рост объема продаж в следующем году на 10 %;
- в) заменить технологии возделывания культур более инновационными;
- г) повысить уровень оплаты труда работников организации на 5 % в следующем году;
- д) повысит квалификацию персонала в следующем году;
- е) обеспечить более высокий уровень прироста производительности труда;
- ж) сократить количество брака на 5 % в течение следующего месяца.

4. Укажите цели внедрения системы *KPI* в организации:

- а) повышение мотивации персонала;
- б) соответствие стандартам системы менеджмента качества;
- в) управление организацией по целям;
- г) разрешение конфликта интересов между сотрудниками;
- д) упрощение начисления заработной платы.

5. Уровень сигмы, рассчитанный по показателям деятельности аграрного предприятия, показывает:

- 1) уровень рентабельности деятельности предприятия;
- 2) уровень конкурентоспособности предприятия;
- 3) уровень прибыльности предприятия;
- 4) количество дефектов (брака) продукции предприятия за отчетный период.

6. Установите соответствие между показателем и его описанием

Показатель	Описание
Штучный сквозной выход	Вероятность прохождения всех этапов бизнес-процесса без дефектов
Доля возврата	Статистический показатель, определяющий потенциальное количество дефектов при условии выпуска 1 млн единиц продукции
Уровень сигмы	Оценка стоимости мероприятий по исправлению недостатков при использовании процедур бизнес-процесса
Затраты на низкое качество	Отношение количества процедур, совершенных с нарушениями, к общему количеству всех осуществляемых процедур

7. Укажите название алгоритма управления бизнес-процессами по методологии «Шесть сигм», который предполагает последовательное исполнение этапов.

8. Внедрение методологии «Шесть сигм» можно осуществить в организации, находящейся на уровне зрелости процессного управления, который называется ...

- а) начальный уровень;
- б) управляемый уровень;
- в) определенный уровень;
- г) уровень управления процессами на основе количественных данных;
- д) совершенствуемый уровень.

9. Укажите, мастер какого пояса осуществляет руководство процессом внедрения процедур методологии «Шесть сигм» в практическую деятельность организации:

***Кейс-задание.** Используется в качестве мультикомпетентностного оценочного средства для компетенций: Способен осуществлять планово-отчетную работу организации, разработку проектных решений, разделов текущих и перспективных планов экономического развития организации, бизнес-планов, смет, нормативов затрат (ПК-1), Способен принимать оптимальные управленческие решения с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможностей использования имеющихся ресурсов (ПК-7).*

Кейс-задание 1

Тема: Выделение процессов сельскохозяйственной организации

Исходные данные по компании:

Сельскохозяйственная компания приглашает консультантов для того, чтобы описать и оптимизировать бизнес-процессы. Общая численность сотрудников компании составляет около 550 человек. Компанией управляет наемный генеральный директор и четыре исполнительных директора по направлениям. Эти пять человек и представитель акционеров составляют высший орган руководства компании – Совет директоров. Собрания Совета директоров проводятся не реже одного раза в месяц, но регулярность собраний не установлена. Над Советом директоров существует орган управления – Совет акционеров, который собирается еженедельно. На Совете акционеров директора компании отчитываются перед акционерами об итогах работы за неделю.

Компания занимается производством и переработкой сельскохозяйственной продукции. Реализует сырье и готовую к потреблению продукцию. Компания существует на рынке более семи лет. Имеет устойчивый спрос на свою продукцию и услуги.

Предварительная информация о компании.

После первой встречи консультантов и руководства компании выяснилось следующее:

1. Представитель акционеров проводит в компании около 70 % своего времени. Имеет на территории головного офиса компании свой кабинет. Является одним из основателей данного бизнеса и почти постоянно вмешивается в оперативное управление компанией «через голову» генерального директора. Часть руководителей подразделений за решением вопросов обращается непосредственно к представителю акционеров.

2. В компании высокая текучесть кадров. За год меняется 10-12 % персонала. За последние два года в компании поменялось три генеральных директора и пять исполнительных директоров.

3. Организационная структура предприятия была сформирована семь лет назад и давно устарела.

4. Положения о подразделениях и должностные инструкции составлены сотрудниками отдела кадров на основе типовых положений и инструкций. Эти документы носят формальный характер, хранятся в отделе кадров и в практической работе не используются.

5. Технологические карты на предприятии имеются, однако их не пересматривают, не адаптируют к изменившимся технологиям и процессам производства.

6. Собственный отдел безопасности в компании отсутствует, так как заключен договор с охранным агентством, которое выполняет все необходимые функции.

Результаты обследования компании консультантами

По результатам обследования были выявлены следующие основные функции, выполняемые подразделениями:

№ 1	Подразделение	Численность	Кому подчиняется	Основные функции
1	Аппарат генерального директора			
1.1	Отдел развития	8	Начальник отдела развития	1. Анализ информации о ходе работ и подготовка данных для Совета директоров 2. Анализ и подготовка заключений по проектам и бизнес-планам 3. Документирование и контроль выполнения планов, мероприятий и решений Совета директоров 4. Подготовка предложений о реорганизациях и поддержание структуры компании в актуальном виде 5. Выпуск корпоративной интернет-газеты
1.2	Юридический отдел	5	Главный юристконсульт	1. Юридическая поддержка деятельности компании 2. Участие в рекламационной работе с потребителями и поставщиками 3. Участие в работах по оптимизации налоговых и таможенных платежей 4. Представление интересов компании в судебных и других государственных органах

И т.				
д.				

На основании представленной информации необходимо:

1. Составить организационную структуру компании. При составлении структуры подразделения компании и должностные лица должны быть названы по их фактическому функциональному назначению.

2. Составить проект сети процессов компании, принимая в расчет следующую информацию:

- организационная структура компании;
- фактическое подчинение подразделений руководителям;
- выполняемые функции;
- численность сотрудников и значимость работ;
- возможность создания систем учета, планирования и управления для выделяемых процессов.

3. На основании проекта сети процессов составить уточненный список процессов и их владельцев.

Кейс-задание 2

Тема: Выбор показателей для процесса «Управление финансами» предприятия

Исходные данные по компании:

Сельскохозяйственная компания приглашает консультантов для того, чтобы описать и оптимизировать бизнес-процессы организации. Общая численность сотрудников компании составляет 2000 человек.

Характеристика процесса «Управление финансами»

Владелец процесса – Финансовый директор

Состав процесса включает следующие структурные подразделения компании:

- Бухгалтерия (15 человек);
- Отдел финансового отдела и аудита (10 чел.);
- Отдел информационного обеспечения (12 чел.).

Финансовому директору непосредственно подчиняются два начальника отделов и главный бухгалтер. Отдел финансового обеспечения подчинен финансовому директору, так как основная нагрузка на этот отдел состоит в поддержании в работоспособном состоянии информационно-учетной системы и внесение необходимых изменений в программное обеспечение. Общая численность сотрудников, занятых в процессе, включая финансового директора, составляет 38 человек. Функции процесса:

- Бюджетирование;
- Бухгалтерский и финансовый учет;
- Составление налоговой отчетности;
- Финансовый контроллинг;
- Информационное обеспечение бухгалтерского учета;

- Информационное обеспечение деятельности компании;
- Обеспечение работоспособности связи и оргтехники;
- Информационная безопасность компании.

На основании представленной информации необходимо:

1. Разработать систему показателей процесса «Управление финансами» по следующим группам:

- 1) показатели продукта;
- 2) показатели процесса;
- 3) показатели Отдела информационного обеспечения.

2. Разработать систему показателей для формирования «Справки о ходе процесса «Управление финансами»» по следующим группам;

- 1) показатели продукта;
- 2) показатели процесса;
- 3) показатели удовлетворенности потребителей.

Кейс-задание 3

Тема Расчет суммы вознаграждения за достижения *KPI*

Исходная информация:

Начальнику отдела сбыта предприятия И. И. Иванову установлены четыре *KPI*: формирование базы клиентов, привлечение новых клиентов (не менее 5 компаний в год), сокращение негативных отзывов клиентов, увеличение объема реализации продукции. Порядок расчета показателей следующий:

- формирование базы клиентов – показатель качественный, если будет сформирована и постоянно поддерживаться в актуальном состоянии база потенциальных клиентов, вознаграждение будет выплачено в полном объеме;

- привлечение новых клиентов (не менее 5 компаний в год) – показатель количественный, вознаграждение будет выплачено, если по итогам периода будут заключены договоры с не менее чем пятью новыми клиентами компании;

- сокращение негативных отзывов клиентов – показатель количественный, его измерение определяется шкалой: менее трех отзывов – выплата вознаграждения в размере 100 %, 3-5 отзывов – 80 %, 6-8 отзывов – 60 %:

- увеличение объема реализации продукции – количественный показатель: сумма вознаграждения 100 % будет выплачена в случае, если объем реализации увеличится на 20 %, в противном случае вознаграждение будет выплачено как процент достижения плана.

Максимальная сумма вознаграждения И. И. Иванова определена в размере 5000 у. е., при этом установлено, что на долю первого и второго показателя приходится по 30 % от общей суммы *KPI*, на долю третьего четвертого показателя – по 20 % от общей суммы вознаграждения. По окончании периода были зафиксированы полученные фактические результаты деятельности И. И. Иванова (приведены в таблице).

Рассчитайте сумму вознаграждения за достигнутые результаты И. И.

Иванову.

<i>KPI</i>	Доля в сумме, %	Макс. сумма, у.е.	План	Фактическое исполнение	Корректировка <i>KPI</i>	Сумма выплат
Формирование базы клиентов				да		
Привлечение новых клиентов				7		
Сокращение негативных отзывов клиентов				5		
Увеличение объема реализации продукции				10 %		
Итого						

Обсудите причины неполного выполнения *KPI*. Что необходимо сделать для того, чтобы показатели *KPI* в следующем периоде были полностью выполнены?

Деловая игра. *Используется в качестве мультикомпетентностного оценочного средства для компетенций: Способен осуществлять планово-отчетную работу организации, разработку проектных решений, разделов текущих и перспективных планов экономического развития организации, бизнес-планов, смет, нормативов затрат (ПК-1), Способен принимать оптимальные управленческие решения с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможностей использования имеющихся ресурсов (ПК-7).*

Тема: Разработка проекта формализации бизнес-процессов одного из подразделений аграрного предприятия

Цели деловой игры:

1. Развитие аналитических и организационно-управленческих умений руководителя в соответствии с его личностными, психологическими особенностями и целями проекта формализации бизнес-процессов:

- четко и ясно формулировать цели;
- привлекать и стимулировать участников проекта формализации бизнес-процессов для достижения поставленных целей;
- делегировать полномочия участникам проектной команды.

2. Выработка умения пользоваться инструментальными средствами управления проектами формализации бизнес-процессов.

3. Выработка навыков формализации бизнес-процессов и их мониторинга.

Группа обучающихся делится на команды (по 6-8 человек). Каждая команда получает задание по разработке проекта формализации бизнес-процессов одного из подразделений аграрного предприятия.

Командам необходимо:

- 1) выбрать руководителя проекта формализации бизнес-процессов;
 - 2) определить этапы реализации проекта формализации бизнес-процессов и определить цели и задачи проекта (возможно разделение задач между участниками команды);
 - 3) описать содержание каждого этапа проекта: подготовительный этап, этап формализации, подготовка и согласование документов, ознакомление и внедрение;
 - 4) описать преимущества, которые дает предприятию формализация бизнес-процессов;
 - 5) с помощью блок-схем разработать модель бизнес-процессов;
 - 6) определить, какие проблемы возникают при использовании блок-схем для описания процесса;
 - 7) подготовить короткое сообщение по результатам проведенной работы и представить его другим командам
 - 8) подготовить презентацию решения и публично защитить проект.
- После завершения игры проходит коллективное обсуждение порядка ее проведения, принятых решений, выявляются сильные и слабые стороны разработанных проектов.

Вопросы и задания для проведения промежуточного контроля

Компетенция: Способен осуществлять планово-отчетную работу организации, разработку проектных решений, разделов текущих и перспективных планов экономического развития организации, бизнес-планов, смет, нормативов затрат (ПК-1)

Вопросы к зачету:

1. Современный рынок, конкурентоспособность предприятий как фактор их устойчивости.
2. Особенности организации производства и управления функционированием современного предприятия.
3. Агропромышленный комплекс, его структура и система функционирования
4. Особенности организации деятельности сельскохозяйственных предприятий.
5. Принципы управления современной организацией согласно стандартам СМК.
6. Организационные структуры предприятия, особенности осуществления функций руководства, специфика разделения полномочий и управления человеческими ресурсами в рамках каждой из организационных структур.
7. Влияние организационной структуры предприятия на эффективность ее функционирования.
8. Стратегические аспекты процессного управления аграрным предприятием.

9. Комплексная диагностика состояния аграрного предприятия.
10. Цикл *PDCA*, состав операций каждого этапа цикла. Применение цикла *PDCA* для устранения проблем и рисков бизнес-процесса.
11. Понятие процессного подхода к деятельности сельскохозяйственного предприятия.
12. Система терминов процессного подхода.
13. Процессы подразделений аграрных предприятий (внутрихозяйственные процессы).
14. Сквозные (межфункциональные) процессы аграрных предприятий.
15. Функциональный и процессный подход к управлению деятельностью аграрного предприятия.
16. Принципы организации процессного подхода на предприятии.
17. Понятие бизнес-процесса и структуры бизнес-процесса.
18. Идентификация бизнес-процессов аграрного предприятия.
19. Классификация бизнес-процессов.
20. Формализация и моделирование бизнес-процессов.
21. Технологические карты, их содержание, порядок разработки
22. Технологические карты как отражение процессного подхода в планировании деятельности аграрного предприятия
23. Графическое изображение бизнес-процессов.
24. Ранжирование бизнес-процессов.
25. Показатели оценки бизнес-процесса.
26. Ключевые показатели эффективности бизнес-процесса.
27. Построение сетевого графика выполнения работ.
28. Построение масштабного сетевого графика.
29. Построение сетевой матрицы работ.
30. Оптимизация сетевой модели процессов аграрного предприятия.
31. Понятия и принципы стандартизации.
32. Стандарты деятельности организации.

Задания для проведения зачета (приведены примеры):

Задание 1. Сравните функциональный и процессный подход к управлению организацией по указанным параметрам

Параметр сравнения	Функциональный подход	Процессный подход
Что показывает		
Цель деятельности		
Цель внесения изменений в деятельность		
Цель внесения изменений в структуру		
В каком случае применяется		

Задание 2. Укажите перечень бизнес-процессов, включенных в каждый блок процессов

Блок процесса	Перечень бизнес-процессов
Обеспечение ресурсами	

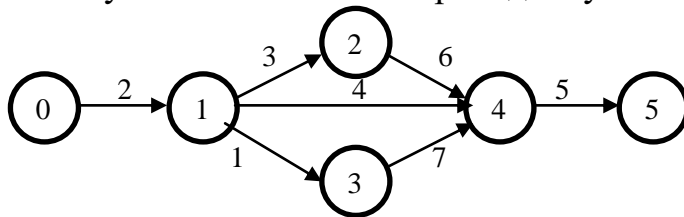
Движение продукции	
Измерение и анализ	
Управление и принятие решения	

Задание 3. Общий резерв времени сетевого графика процессов составляет 20 дней, продолжительность критического пути – 80 дней, продолжительность отрезков критического пути, совпадающих с максимальным путем, которому принадлежит данная работа, составляет 40 дней. Рассчитайте коэффициент напряженности работы

Задание 4. Оптимистическая оценка продолжительности работ сетевого графика процессов равна 10 дням, пессимистическая – 13 дням. Рассчитайте дисперсию оценки продолжительности работ сетевого графика.

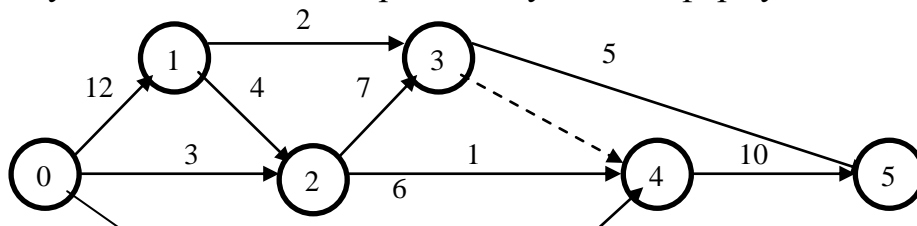
Задание 5. Сумма дисперсий оценки продолжительности работ сетевого графика, лежащих на критическом пути, составляет 2,45. Рассчитайте среднее квадратическое отклонение длины его критического пути.

Задание 6. Рассчитайте табличным методом представленный сетевой график. Результаты занесите в приведенную ниже форму.



$i-j$	T_{i-j}^{PH}	T_{i-j}^{PO}	$T_{i-j}^{ПО}$	$T_{i-j}^{ПН}$	R_{i-j}	r_{i-j}
0—1						
1—2						
1—3						
1—4						
2—4						
3—4						
4—5						

Задание 7. Рассчитайте табличным методом представленный сетевой график. Результаты занесите в приведенную ниже форму.



$i-j$	T_{i-j}^{PH}	T_{i-j}^{PO}	$T_{i-j}^{ПО}$	$T_{i-j}^{ПН}$	R_{i-j}	r_{i-j}

0—1						
4—5						

Компетенция: Способен принимать оптимальные управленческие решения с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможностей использования имеющихся ресурсов (ПК-7)

Вопросы к зачету:

1. Сущность, цели и принципы управления бизнес-процессами аграрного предприятия
2. Управление бизнес-процессами по *KPI*.
3. Классификация показателей *KPI*.
4. Положительные и негативные моменты внедрения показателей *KPI*.
5. Этапы разработки и внедрения системы *KPI* в организации.
6. Концепция управления по целям *MBO*.
7. Сущность *SMART*-критериев оценки целей.
8. Управление бизнес-процессами по проблемным точкам
9. Инновация бизнес-процессов организации
10. Моделирование бизнес-процессов
11. Причины проблем и рисков бизнес-процесса, система их обнаружения и способы снижения.
12. Методология «Шесть сигм»: история возникновения, цели и задачи применения
13. Цикл *DMAIC*: понятие и область применения
14. Организация работы по улучшению процесса согласно методологии *DMAIC*.
15. Показатели бизнес-процесса организации: количественные и качественные показатели.
16. Ключевые показатели эффективности бизнес-процесса.
17. Сбалансированная система показателей как инструмент для реализации стратегических целей организации путем оперативного руководства ее деятельностью.
18. Сбалансированная система показателей Р. С. Каплана и Д. П. Нортон как вертикальный вектор взаимосвязи показателей.
19. Организация работы по методологии «Шесть сигм»
20. Изменения организации в современных условиях
21. Совершенствование бизнес-процессов организации
22. *FAST*-методика совершенствования бизнес-процессов.
23. Методика бенчмаркинга по совершенствованию бизнес-процессов.
24. Сущность реинжиниринга бизнес-процессов.
25. Методика перепроектирования бизнес-процессов.
26. Различия пошагового совершенствования бизнес-процесса и кардинального изменения (реинжиниринга).
27. Условия успешного реинжиниринга и факторы риска.

28. Участники реинжиниринговой деятельности и их функции.
 29. Виды реинжиниринга. Основные принципы и правила реинжиниринга.
 30. Основные этапы и приемы реинжиниринга.

Задания для проведения зачета (приведены примеры):

Задание 1. Проранжируйте перечисленные ниже процессы, относящиеся к финансовой деятельности организации, и представьте иерархию процессов:

- управление кредитами/заемными денежными средствами;
- управление собственными денежными средствами;
- управление собственными средствами в рублях;
- управление финансовыми средствами;
- управление собственными средствами в валюте;
- проведение платежа в рублях;
- возврат кредита;
- оплата контракта в иностранной валюте;
- выплата заработной платы в рублях;
- возврат займа;
- обслуживание кредита;
- расчет процентов за пользование кредитом;
- оплата налогов.

Задание 2. Для предприятия выберите бизнес-процесс и предложите систему показателей. Запишите показатели в таблицу

Группа показателей	Количественные показатели (абсолютные и относительные)	Качественные показатели
Показатели продукта процесса	Абсолютные показатели	
	Относительные показатели	
Показатели удовлетворенности клиента	Абсолютные показатели	
	Относительные показатели	

Задание 3. Для предприятия:

- определите цель на краткосрочную перспективу;
- предложите *KPI*, определите (сделайте предложение) о плановых и фактических показателях исполнения плана и рассчитайте сумму *KPI* по схеме:

максимальная сумма всех *KPI* _____ у. е. Заполните таблицу.

<i>KPI</i>	Доля в сумме	Макс. Сумма, у. е.	Факт. исполнение	Корректировка <i>KPI</i>	Сумма <i>KPI</i>
<i>Итого</i>					

Укажите порядок расчета показателей

Задание 4. Для аграрного предприятия определите показатели бизнес-процесса и запишите их в таблицу

Группа показателей	Количественные показатели (абсолютные и относительные)	Качественные показатели
Показатели продукта процесса		
Показатели удовлетворенности клиента		

Задание 5.

1. Укажите цель аграрного предприятия на перспективу – один год.
2. Предложите *KPI*, плановые и фактические показатели исполнения плана и рассчитайте сумму *KPI* к выдаче. Результаты запишите в таблицу. Максимальная сумма всех *KPI* _____ у.е.

<i>KPI</i>	Доля в сумме	Макс. сумма	План	Факт. исполнение	Корректировка <i>KPI</i>	Сумма к выплате
<i>Итого</i>	100 %					

Задание 6. Идентифицируйте проблемные точки (риски) бизнес-процесса (не менее трех) аграрного предприятия. Проранжируйте рискованные события. Результаты запишите в таблицу

№ п/п	Риск	Ранг риска
1		
2		
3		

Задание 7. Предложите мероприятия для управления бизнес-процессом аграрного предприятия по *KPI*. Порядок работы:

1. Предложите мероприятия по управлению бизнес-процессом предприятия по проблемным (рисковым) точкам.
2. Запишите мероприятия в таблицу.

<i>KPI</i>	Мероприятия по управлению бизнес-процессом
Пролема (риск) процесса	Мероприятия по управлению бизнес-процессом

Задание 8. Предложите план реализации мероприятий с исполнением цикла *PDCA* (по одному мероприятию).

Мероприятия для достижения <i>KPI</i>	
<i>P</i>	
<i>D</i>	
<i>C</i>	
<i>A</i>	
Мероприятие для устранения проблемных точек (рисков)	
<i>P</i>	
<i>D</i>	
<i>C</i>	
<i>A</i>	

7.4 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций

Контроль освоения дисциплины и оценка знаний обучающихся производится в соответствии с Пл КубГАУ 2.5.1 «Текущий контроль успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся».

Критериями оценки устного опроса является способность наиболее полно и точно раскрыть поставленный вопрос, умение приводить примеры.

Оценка «**отлично**» выставляется обучающемуся, который обладает всесторонними, систематизированными и глубокими знаниями, дает полный ответ на поставленных вопрос, усвоил основную и ознакомился с дополнительной литературой.

Оценка «**хорошо**» выставляется обучающемуся, который показал полные знания заданного вопроса, усвоившему материал основной литературы, рекомендованной учебной программой.

Оценка «**удовлетворительно**» выставляется обучающемуся, который показал знание основного материала по заданному вопросу в объеме достаточном и необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы, знаком с основной литературой, рекомендованной программой.

Оценка «**неудовлетворительно**» выставляется обучающемуся, который не знает ответ на вопрос или допускает грубые ошибки.

Критериями оценки реферата являются: новизна текста, обоснованность выбора источников литературы, степень раскрытия сущности вопроса, соблюдения требований к оформлению.

Оценка «**отлично**» – выполнены все требования к написанию реферата: обозначена проблема и обоснована её актуальность; сделан анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция; сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём; соблюдены требования к внешнему оформлению.

Оценка «хорошо» – основные требования к реферату выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата; имеются упущения в оформлении.

Оценка «удовлетворительно» – имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата; отсутствуют выводы.

Оценка «неудовлетворительно» – тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы или реферат не представлен вовсе.

Критерии оценки знаний при проведении тестирования

Оценка «отлично» выставляется при условии правильного ответа студента свыше 85 % тестовых заданий.

Оценка «хорошо» выставляется при условии правильного ответа студента на 71-85 % тестовых заданий.

Оценка «удовлетворительно» выставляется при условии правильного ответа студента на 51-70 % тестовых заданий.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется при условии правильного ответа студента менее чем на 50 % тестовых заданий. Результаты текущего контроля используются при проведении промежуточной аттестации.

Критерии оценивания выполнения кейс-заданий

Результат выполнения кейс-задания оценивается с учетом следующих критериев:

- полнота проработки ситуации;
- полнота выполнения задания;
- новизна и неординарность представленного материала и решений;
- перспективность и универсальность решений;
- умение аргументировано обосновать выбранный вариант решения.

Если результат выполнения кейс-задания соответствует обозначенному критерию студенту присваивается один балл (за каждый критерий по 1 баллу).

Оценка «отлично» – при наборе в 5 баллов.

Оценка «хорошо» – при наборе в 4 балла.

Оценка «удовлетворительно» – при наборе в 3 балла.

Оценка «неудовлетворительно» – при наборе в 2 балла.

Критерии оценивания деловых игр

Оценка «отлично»: обучающийся проявил инициативу, творческий подход, способность к выполнению сложных заданий, навыки работы в коллективе, организационные способности.

Оценка «хорошо»: обучающийся достаточно полно, но без инициативы и творческих находок выполнил возложенные на него задачи.

Оценка «удовлетворительно»: обучающийся выполнил большую часть возложенной на него работы.

Оценка «неудовлетворительно»: обучающийся практически не работал в группе, не выполнил свои задачи или выполнил только некоторые поручения.

Критерии оценки знаний при проведении зачета

Оценка «зачтено» – дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном оперировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные его признаки, причинно-следственные связи. Могут быть допущены недочеты в определении понятий, исправленные студентом самостоятельно в процессе ответа.

Оценка «не зачтено» – допущены грубые ошибки при определении сущности раскрываемых понятий, теорий, явлений, вследствие непонимания студентом их существенных и несущественных признаков и связей. В ответе отсутствуют выводы. Умение раскрыть конкретные проявления обобщенных знаний не показано.

8 Перечень основной и дополнительной учебной литературы

Основная учебная литература

1. Соколова, А. П. Организация бизнес-процессов в агропромышленном комплексе : учебное пособие / А. П. Соколова, О. А. Сухарева. – Краснодар, КубГАУ, 2023. – 92 с. Размещено на портале университета: <https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=12988>

2. Головач, В. М. Организация производства и предпринимательства в АПК : учебное пособие / В.М. Головач, И.Н. Турчаева. – Москва : ИНФРА-М, 2023. – 321 с. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1894757>.

3. Елиферов, В. Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление : учебник / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. – Москва : ИНФРА-М, 2024. – 319 с. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/2090699>.

4. Кравченко, А. В. Моделирование бизнес-процессов : учебное пособие / А. В. Кравченко, Е. В. Драгунова, Ю. В. Кириллов. – Новосибирск : Изд-во НГТУ, 2020. – 136 с. – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1866932>

5. Маслевич, Т. П. Управление бизнес-процессами: от теории к практике : учебное пособие / Т. П. Маслевич. – Москва : ИНФРА-М, 2024. – 206 с. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/2084472>.

6. Радиевский, М. В. Организация производства: инновационная стратегия устойчивого развития предприятия : учебник / М. В. Радиевский. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 377 с. – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1217256>

7. Фатхутдинов, Р. А. Организация производства : учебник / Р. А. Фатхутдинов. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 544 с. – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1043130>

Дополнительная учебная литература

1. Абдразаков, Ф. К. Организация производства продукции растениеводства с применением ресурсосберегающих технологий : учебное пособие / Ф.К. Абдразаков, Л.М. Игнатъев. – Москва : ИНФРА-М, 2022. – 108 с. – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1840958>

2. Золотухина, Е. Б. Моделирование бизнес-процессов : Конспект лекций / Золотухина Е.Б., Красникова С.А., Вишня А.С. – Москва :КУРС, НИЦ ИНФРА-М, 2017. – 79 с. – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/767202>

3. Организация производства и предпринимательство в АПК : учебник / М. П. Тушканов, Л. Д. Черевко, Л. Б. Винничек [и др.] ; под ред. М.П. Тушканова. – Москва : ИНФРА-М, 2022. – 270 с. – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1844256>

4. Организация сельскохозяйственного производства : учебник / под ред. М. П. Тушканова, А.Ф. Максимова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2022. – 423 с. – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1851802>

5. Ротер, М. Учитесь видеть бизнес-процессы. Практика построения карт потоков создания ценности / М. Ротер, Д. Шук ; пер. Г. Муравьевой. – 4-е изд. – Москва : Альпина Паблицер, 2016. – 136 с. – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/926117>

9 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

Перечень электронно-библиотечных систем

№	Наименование	Тематика	Ссылка
1.	Znanium.com	Универсальная	https://znanium.com/
2.	IPRbook	Универсальная	http://www.iprbookshop.ru/
3.	Образовательный портал КубГАУ	Универсальная	https://edu.kubsau.ru/

Перечень рекомендуемых интернет-сайтов:

Информационный сервер по материалам федеральных целевых программ: www.programs-gov.ru.

Официальный сайт Росстата – www.gks.ru .
Официальный сайт Банка России – www.cbr.ru .
Официальный сайт Росбизнесконсалтинга – www.rbc.ru .
Профессиональное сообщество «Клуб директоров по науке и инновациям» – www.irdclub.ru .
Инновационный центр «Сколково» – www.sk.ru .
Биржа инновационных проектов – www.inn-ex.com.
Сайт Российской Ассоциации управления проектами «Совнет» – www.sovnet.ru
Сайт Всемирного конгресса по Управлению проектами – www.ipma.ch
Сайт Международной Ассоциации Управления Проектами IPMA – www.pmi.org
Сайт Института Управления Проектами (PMI) – www.aproject.ru .

10 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

1 Организация бизнес-процессов в агропромышленном комплексе : рабочая тетрадь / А. П. Соколова. – Краснодар : КубГАУ, 2022. – 84 с. Размещены на портале университета: <https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=12180>

2 Организация бизнес-процессов в агропромышленном комплексе : метод. рекомендации по выполнению самостоятельной работы / А. П. Соколова. – Краснодар : КубГАУ, 2022. – 204 с. Размещены на портале университета: <https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=12179>

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

Информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, позволяют:

- обеспечить взаимодействие между участниками образовательного процесса, в том числе синхронное и (или) асинхронное взаимодействие посредством сети «Интернет»;
- фиксировать ход образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации по дисциплине и результатов освоения образовательной программы;
- организовать процесс образования путем визуализации изучаемой информации посредством использования презентаций, учебных фильмов;

– контролировать результаты обучения на основе компьютерного тестирования.

Перечень лицензионного программного обеспечения

№	Наименование	Краткое описание
1	Microsoft Windows	Операционная система
2	Microsoft Office (включает Word, Excel, PowerPoint)	Пакет офисных приложений
3	Система тестирования INDIGO	Тестирование

Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем

№	Наименование	Тематика	Электронный адрес
1	Научная электронная библиотека eLibrary	Универсальная	https://elibrary.ru/
2	Гарант	Правовая	https://www.garant.ru/
3	КонсультантПлюс	Правовая	https://www.consultant.ru/

12 Материально-техническое обеспечение для обучения по дисциплине

Планируемые помещения для проведения всех видов учебной деятельности

№ п/п	Наименование учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практики, иных видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом образовательной программы	Наименование помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом, в том числе, помещений для самостоятельной работы, с указанием перечня основного оборудования, учебно-наглядных пособий и используемого программного обеспечения	Адрес (местоположение) помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом (в случае реализации образовательных программ в сетевой форме дополнительно указывается наименование организации, с которой заключен договор)
1.	Организация бизнес-процессов в агропромышленном комплексе	<p>Помещение №402 ЭК, посадочных мест – 50; площадь – 60,8 м²; учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.</p> <p>технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран); доступ к сети «Интернет»; доступ в электронную образовательную среду университета; программное обеспечение: Windows, Office. специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель).</p>	350044, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. им. Калинина, 13

№ п/ п	Наименование учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практики, иных видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом образовательной программы	Наименование помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом, в том числе, помещений для самостоятельной работы, с указанием перечня основного оборудования, учебно-наглядных пособий и используемого программного обеспечения	Адрес (местоположение) помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом (в случае реализации образовательных программ в сетевой форме дополнительно указывается наименование организации, с которой заключен договор)
		<p>Помещение №301 ЭК, посадочных мест – 30; площадь – 40,1м²; учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации;</p> <p>сплит-система – 1 шт.;</p> <p>технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран); программное обеспечение: Windows, Office; специализированная мебель(учебная доска, учебная мебель).</p> <p>Помещение №305 ЭК, площадь — 41,7м²; посадочных мест — 30; Лаборатория менеджмента и маркетинга.</p> <p>технические средства обучения (компьютер персональный — 4 шт.); наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран); доступ к сети «Интернет»; доступ в электронную информационно-образовательную среду университета; программное обеспечение: Windows, Office; специализированная мебель(учебная доска, учебная мебель).</p> <p>Помещение №211а НОТ, посадочных мест – 30; площадь – 47,1м²; помещение для самостоятельной работы обучающихся.</p> <p>кондиционер – 2 шт.;</p> <p>технические средства обучения (принтер – 2 шт.;</p> <p>экран – 1 шт.;</p> <p>проектор – 1 шт.;</p> <p>сетевое оборудование – 1 шт.;</p> <p>ибп – 1 шт.;</p> <p>компьютер персональный – 6 шт.); доступ к сети «Интернет»; доступ в электронную информационно-</p>	

№ П/ П	Наименование учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практики, иных видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом образовательной программы	Наименование помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом, в том числе, помещений для самостоятельной работы, с указанием перечня основного оборудования, учебно-наглядных пособий и используемого программного обеспечения	Адрес (местоположение) помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом (в случае реализации образовательных программ в сетевой форме дополнительно указывается наименование организации, с которой заключен договор)
		<p>образовательную среду университета;</p> <p>Программное обеспечение: Windows, Office, специализированное лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, предусмотренное в рабочей программе.</p> <p>специализированная мебель (учебная мебель).</p>	