

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Макаренко Елена Николаевна

Должность:

Дата подписания: 23.06.2026 21:44:51

Уникальный программный ключ:

c098bc0c1041cb2a4cf926cf171d6715d99a6ae00adc8e27b55cbe1e2dbd7c78

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

«Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»

УТВЕРЖДАЮ

Начальник

учебно-методического управления

Т.К. Платонова

«25» мая 2026 г.

**Рабочая программа дисциплины
Моделирование и анализ бизнес-процессов в организации**

Направление подготовки

38.03.01 Экономика

Направленность (профиль) программы бакалавриата

38.03.01.28 Экономист-аналитик

Для набора 2026 года

Квалификация

Бакалавр

КАФЕДРА Анализ хозяйственной деятельности и прогнозирование**Распределение часов дисциплины по семестрам / курсам**

Семестр (<Курс>.<Семестр на курсе>)	6 (3.2)		Итого	
	16 2/6			
Неделя	16 2/6			
Вид занятий	УП	РП	УП	РП
Лекции	16	16	16	16
Лабораторные	16	16	16	16
Практические	16	16	16	16
Итого ауд.	48	48	48	48
Контактная работа	48	48	48	48
Сам. работа	60	60	60	60
Итого	108	108	108	108

ОСНОВАНИЕ

Учебный план утвержден учёным советом Университета (протокол № 9 от 03.03.2026 г.).

Программу составил(и): к.э.н., доцент , Склярова О.А.

Зав. кафедрой: д.э.н., профессор Л.Н. Усенко

Методический совет: к.э.н., доцент О.В. Андреева

1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1	Изучение теории моделирования и анализа бизнес-процессов, выработка компетенций, получение навыков применения приемов и методов моделирования и анализа бизнес-процессов.
-----	---

2. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

ПК-2. Способен выполнять оценку эффективности решения и оценивать бизнес-возможность его реализации на основе выбранных целевых показателей

ПК-3. Способен на основе описания экономических процессов и явлений строить стандартные теоретические и организационные модели и использовать их при разработке решения

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать:

методы (типы) оценки стоимости и сроков реализации проектов (решений), методы оценки эффективности инвестиционных проектов, подходы к оценке эффективности (ценности) решения (соотнесено с индикатором ПК-2.1); понятие и виды моделей, форматы моделирования, сущность и классификацию экономических процессов и явлений, а также способы их описания и использования моделей (соотнесено с индикатором ПК-3.1).

Уметь:

оценивать бизнес-возможности реализации проектов, анализировать инвестиционные проекты, выбирать (определять) целевые показатели эффективности проекта, проводить анализ альтернативных проектов (соотнесено с индикатором ПК-2.2); выделять существенные характеристики экономических процессов и явлений в целях их моделирования; моделировать бизнес-процессы с применением нотаций, строить модели для целей анализа, использовать результаты моделирования при разработке решения (соотнесено с индикатором ПК-3.2).

Владеть:

навыками анализа эффективности инвестиционных проектов и решений (соотнесено с индикатором ПК-2.3); навыками построения моделей в соответствии с задачами аналитического исследования в целях разработки решения (соотнесено с индикатором ПК-3.3).

3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Раздел 1. Анализ бизнес-процессов как элемент управления организацией

№	Наименование темы, краткое содержание	Вид занятия / работы / форма ПА	Семестр / Курс	Количество часов	Компетенции
1.1	Тема 1.1 Сущность, цель и задачи анализа бизнес-процессов. Понятие, цель и значение анализа бизнес-процессов. Терминология и классификация бизнес-процессов. Организация бизнес-процессов.	Лекционные занятия	6	2	ПК-2 ПК-3
1.2	Тема 1.1 Сущность, цель и задачи анализа бизнес-процессов. Понятие, цель и значение анализа бизнес-процессов. Терминология и классификация бизнес-процессов. Организация бизнес-процессов.	Практические занятия	6	2	ПК-2 ПК-3
1.3	Тема 1.1 Сущность, цель и задачи анализа бизнес-процессов. Понятие, цель и значение анализа бизнес-процессов. Терминология и классификация бизнес-процессов. Организация бизнес-процессов.	Лабораторные занятия	6	2	ПК-2 ПК-3
1.4	Тема 1.2 «Оптимизация и реинжиниринг бизнес-процессов». Понятие и сущность оптимизации бизнес-процессов. Понятие и сущность реинжиниринга бизнес-процессов.	Лекционные занятия	6	2	ПК-2 ПК-3
1.5	Тема 1.2 «Оптимизация и реинжиниринг бизнес-процессов». Понятие и сущность оптимизации бизнес-процессов. Понятие и сущность реинжиниринга бизнес-процессов.	Практические занятия	6	2	ПК-2 ПК-3
1.6	Тема 1.2 «Оптимизация и реинжиниринг бизнес-процессов». Понятие и сущность оптимизации бизнес-процессов. Понятие и сущность реинжиниринга бизнес-процессов.	Лабораторные занятия	6	2	ПК-2 ПК-3
1.7	Тема 1.3 «Описание бизнес-процессов». Вертикальное и горизонтальное описание бизнес-процессов. Способы описания бизнес-процессов. Описание окружения бизнес-процесса. Классификация входов и выходов бизнес – процесса.	Лекционные занятия	6	2	ПК-2 ПК-3
1.8	Тема 1.3 «Описание бизнес-процессов». Вертикальное и горизонтальное описание бизнес-процессов. Способы описания бизнес-процессов. Описание окружения бизнес-процесса. Классификация входов и выходов бизнес – процесса.	Практические занятия	6	2	ПК-2 ПК-3
1.9	Тема 1.3 «Описание бизнес-процессов». Вертикальное и горизонтальное описание бизнес-процессов. Способы описания бизнес-процессов. Описание окружения бизнес-процесса. Классификация входов и выходов бизнес – процесса.	Лабораторные занятия	6	2	ПК-2 ПК-3
1.10	Тема 1.1 Сущность, цель и задачи анализа бизнес-процессов.	Самостоятельная	6	8	ПК-2

	Понятие, цель и значение анализа бизнес-процессов. Терминология и классификация бизнес-процессов. Организация бизнес-процессов.	работа			ПК-3
1.11	Тема 1.2 «Оптимизация и реинжиниринг бизнес-процессов». Понятие и сущность оптимизации бизнес-процессов. Понятие и сущность реинжиниринга бизнес-процессов.	Самостоятельная работа	6	8	ПК-2 ПК-3
1.12	Тема 1.3 «Описание бизнес-процессов». Вертикальное и горизонтальное описание бизнес-процессов. Способы описания бизнес-процессов. Описание окружения бизнес-процесса. Классификация входов и выходов бизнес – процесса.	Самостоятельная работа	6	8	ПК-2 ПК-3
Раздел 2. Моделирование и методика анализа бизнес-процессов					
№	Наименование темы, краткое содержание	Вид занятия / работы / форма ПА	Семестр / Курс	Количество часов	Компетенции
2.1	Тема 2.1 «Моделирование бизнес-процессов». Понятия моделирования и модели бизнес-процесса. Шаги по решению задачи по моделированию бизнес-процессов. Использование бизнес-моделей для совершенствования управления компанией.	Лекционные занятия	6	4	ПК-2 ПК-3
2.2	Тема 2.1 «Моделирование бизнес-процессов». Понятия моделирования и модели бизнес-процесса. Шаги по решению задачи по моделированию бизнес-процессов. Использование бизнес-моделей для совершенствования управления компанией.(С использованием информационных справочных систем "Консультант Плюс", "Гарант", базы данных Федеральной службы государственной статистики и Центра раскрытия корпоративной информации "Интерфакс")	Практические занятия	6	4	ПК-2 ПК-3
2.3	Тема 2.1 «Моделирование бизнес-процессов». Понятия моделирования и модели бизнес-процесса. Шаги по решению задачи по моделированию бизнес-процессов. Использование бизнес-моделей для совершенствования управления компанией.	Лабораторные занятия	6	4	ПК-2 ПК-3
2.4	Тема 2.2 «Методы анализа и оптимизации бизнес-процессов». Классификация методов и инструментов анализа и оптимизации бизнес-процессов. Разработка целей и показателей оптимизации бизнес-процессов. Анализ современных средств моделирования бизнес-процессов.	Лекционные занятия	6	2	ПК-2 ПК-3
2.5	Тема 2.2 «Методы анализа и оптимизации бизнес-процессов». Классификация методов и инструментов анализа и оптимизации бизнес-процессов. Разработка целей и показателей оптимизации бизнес-процессов. Анализ современных средств моделирования бизнес-процессов.	Практические занятия	6	2	ПК-2 ПК-3
2.6	Тема 2.2 «Методы анализа и оптимизации бизнес-процессов». Классификация методов и инструментов анализа и оптимизации бизнес-процессов. Разработка целей и показателей оптимизации бизнес-процессов. Анализ современных средств моделирования бизнес-процессов.	Лабораторные занятия	6	2	ПК-2 ПК-3
2.7	Тема 2.3 «Методика комплексного анализа бизнес-процессов». Обследование, моделирование. Структуры документов.	Лекционные занятия	6	2	ПК-2 ПК-3
2.8	Тема 2.3 «Методика комплексного анализа бизнес-процессов». Обследование, моделирование. Структуры документов.	Практические занятия	6	2	ПК-2 ПК-3
2.9	Тема 2.3 «Методика комплексного анализа бизнес-процессов». Обследование, моделирование. Структуры документов.	Лабораторные занятия	6	2	ПК-2 ПК-3
2.10	Тема 2.4 «Презентация проекта по моделированию и анализу бизнес-процессов». Требования к проведению эффективной презентации. Порядок проведения презентации.	Лекционные занятия	6	2	ПК-2 ПК-3
2.11	Тема 2.4 «Презентация проекта по моделированию и анализу бизнес-процессов». Требования к проведению эффективной презентации. Порядок проведения презентации. С использованием средств (Подготовка презентации проекта по деловой игре с использованием средств LibreOffice).	Практические занятия	6	2	ПК-2 ПК-3
2.12	Тема 2.4 «Презентация проекта по моделированию и анализу бизнес-процессов». Требования к проведению эффективной презентации. Порядок проведения презентации. (Подготовка презентации проекта по деловой игре с использованием средств LibreOffice)	Лабораторные занятия	6	2	ПК-2 ПК-3
2.13	Тема 2.1 «Моделирование бизнес-процессов». Понятия моделирования и модели бизнес-процесса. Шаги по решению задачи по моделированию бизнес-процессов. Использование бизнес-моделей для совершенствования управления компанией.	Самостоятельная работа	6	12	ПК-2 ПК-3
2.14	Тема 2.2 «Методы анализа и оптимизации бизнес-процессов». Классификация методов и инструментов анализа и оптимизации бизнес-процессов. Разработка целей и показателей оптимизации бизнес-процессов. Анализ современных средств моделирования бизнес-процессов.	Самостоятельная работа	6	6	ПК-2 ПК-3
2.15	Тема 2.3 «Методика комплексного анализа бизнес-процессов». Обследование, моделирование. Структуры документов.	Самостоятельная работа	6	12	ПК-2 ПК-3

2.16	Тема 2.4 «Презентация проекта по моделированию и анализу бизнес-процессов». Требования к проведению эффективной презентации. Порядок проведения презентации.	Самостоятельная работа	6	6	ПК-2 ПК-3
2.17	Подготовка к промежуточной аттестации	Зачет	6	0	ПК-2 ПК-3

4. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Структура и содержание фонда оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации представлены в Приложении 1 к рабочей программе дисциплины.

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

5.1. Учебные, научные и методические издания

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Библиотека / Количество
1	Байдаков А. Н., Звягинцева О. С., Назаренко А. В., Запорожец Д. В., Бабкина О. Н.	Моделирование бизнес-процессов: учебное пособие	Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет (СтГАУ), 2017	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
2	Александров, Д. В.	Моделирование и анализ бизнес-процессов: учебник	Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2017	ЭБС «IPR SMART»
3	Блинов, А. О., Рудакова, О. С., Захаров, В. Я., Захаров, И. В., Блинова, А. О.	Реинжиниринг бизнес-процессов: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления	Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017	ЭБС «IPR SMART»
4		Финансовая аналитика: проблемы и решения: журнал	Москва: Финансы и кредит, 2022	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
5	Прокудина А. О.	Разработка мероприятий по цифровой трансформации бизнес-процессов на предприятии: студенческая научная работа	Санкт-Петербург: б.и., 2023	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
6	Каплиев С. А.	Использование стратегической аналитики при управлении бизнес-процессами: студенческая научная работа	Воронеж: б.и., 2023	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
7	Жилинский Р. И.	Моделирование и оптимизация бизнес-процессов на предприятии: студенческая научная работа	Воронеж: б.и., 2023	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»

5.2. Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

ИСС "Консультант Плюс"

ИСС "Гарант" <http://www.internet.garant.ru/>

База данных Федеральной службы государственной статистики <https://rosstat.gov.ru/>

База данных Центра раскрытия корпоративной информации "Интерфакс" <https://www.e-disclosure.ru/>

5.3. Перечень программного обеспечения

Операционная система РЕД ОС

LibreOffice

5.4. Учебно-методические материалы для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья

При необходимости по заявлению обучающегося с ограниченными возможностями здоровья учебно-методические материалы предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям здоровья и восприятия информации. Для лиц с нарушениями зрения: в форме аудиофайла; в печатной форме увеличенным шрифтом. Для лиц с нарушениями слуха: в форме электронного документа; в печатной форме. Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в форме электронного документа; в печатной форме.

6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Помещения для всех видов работ, предусмотренных учебным планом, укомплектованы необходимой специализированной учебной мебелью и техническими средствами обучения:

- столы, стулья;
- персональный компьютер / ноутбук (переносной);
- проектор;
- экран / интерактивная доска.

Лабораторные занятия проводятся в компьютерных классах, рабочие места в которых оборудованы необходимыми лицензионными и/или свободно распространяемыми программными средствами и выходом в Интернет, и/или в специализированных лабораториях, предусмотренных образовательной программой.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде.

7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Методические указания по освоению дисциплины представлены в Приложении 2 к рабочей программе дисциплины.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

1. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

1.1 Показатели и критерии оценивания компетенций:

ЗУН, составляющие компетенцию	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Средства оценивания
ПК-2 Способен выполнять оценку эффективности решения и оценивать бизнес-возможность его реализации на основе выбранных целевых показателей.			
<p>Знать: методы (типы) оценки стоимости и сроков реализации проектов (решений), методы оценки эффективности инвестиционных проектов, подходы к оценке эффективности (ценности) решения.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Описывает основные инструменты, способы, методы и методики обобщения и критической оценки результатов, полученных отечественными и зарубежными исследователями, выявления перспективных направлений, составления программы исследований на основе анализа бизнес-процессов в ответах на вопросы для опроса и контрольном задании. – Готовит доклад, реферат, ситуационное задание и выполняет задание по деловой игре посредством знания содержания и взаимосвязи основных категорий и законов теории управления, их роли в объяснении условий и факторов разработки управленческого решения, анализе альтернативных решений, критериев выбора оптимального решения и оценки последствий реализации с использованием анализа бизнес-процессов как на основе учебной литературы, а так же путем обращения к информационным ресурсам Интернет, базам данных и информационных справочных систем. – Определяет способы анализа и интерпретации информации при ответе на тест. – Отвечает на вопросы к зачету и демонстрирует владение понятийным аппаратом обобщения и критической оценки результатов, полученных отечественными и зарубежными исследователями, выявления перспективных направлений и составления программы исследований. 	<ul style="list-style-type: none"> – Дает полный и развернутый / не полный ответ на поставленный вопрос при проведении опроса, контрольного задания, определяет и формулирует сущность анализа бизнес-процессов, а также дает правильную / неправильную характеристику основным инструментам, способам, методам и методике анализа и другой информации для принятия и реализации решений в системе управления организацией на основе анализа бизнес-процессов в соответствии с материалами лекций, информацией учебной литературы и сведениями из информационных ресурсов Интернет, баз данных и информационных справочных систем. – Материалы докладов, рефератов, ситуационной задачи, деловой игры соответствуют теме исследования и демонстрируют целенаправленность поиска, отбора и обоснованность обращения к информационным источникам, базам данных и информационных справочных систем при их подготовке. – Дает верные / неверные ответы на тест; – При ответе на вопросы к зачету демонстрирует наличие твердых и полных знаний или их отсутствие в объеме пройденного материала по дисциплине в разрезе использования полученных сведений для принятия управленческих решений, что подтверждает / не подтверждает освоение студентом основной и дополнительной литературы, рекомендованной по дисциплине, а также информации, полученной из ресурсов Интернет, баз данных и информационных справочных систем. 	<p><i>Вопросы к зачету (1-21), тест (1-17), доклад (1-24), деловая игра (1), ситуационное задание (вариант 1-2), реферат (1-30), опрос (раздел 1-2), контрольное задание (вариант 1-3)</i></p>
<p>Уметь: оценивать</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Систематизирует информационный материал для 	<ul style="list-style-type: none"> – Соответствие представленной в ответах информации материалам 	<p><i>Вопросы к зачету (1-</i></p>

<p>бизнес-возможности реализации проектов, анализировать инвестиционные проекты, выбирать (определять) целевые показатели эффективности проекта, проводить анализ альтернативных проектов.</p>	<p>применения общенаучных и специальных методов анализа информации, механизмов разработки и реализации решений при проведении анализа бизнес-процессов, в ответах на вопросы для опроса, контрольном задании.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Анализирует и интерпретирует информацию, определяющую необходимость принятия решений, результаты реализации решений, их положительные и отрицательные стороны и последствия с использованием анализа бизнес-процессов при подготовке докладов, рефератов, ситуационного задания и деловой игры. – Интерпретирует и аргументировано отстаивать собственную позицию в определении критериев и содержания оптимального выбора в сфере и видах профессиональной деятельности, признаков и форм реализации ответственности субъекта принятия решения с использованием методологии и методики проведения анализа бизнес-процессов при ответах на зачете. 	<p>лекции и учебной литературы, сведениям из информационных ресурсов Интернет, баз данных и информационных справочных систем.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Материал в докладах, рефератах, ситуационном задании, деловой игре изложен грамотно, логично / не логично согласно заявленной теме с приведением примеров для усиления аргументации собственной позиции и подведением итогов и выводов. – При ответе на зачете демонстрирует / не демонстрирует способность, как на теоретическом, так и на практическом уровне, обобщать и критически оценивать результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями, выявлять перспективные направления, составлять программу исследований, что подтверждает / не подтверждает освоение студентом основной и дополнительной литературы, рекомендованной по дисциплине, а также информации, полученной из ресурсов Интернет, баз данных и информационных справочных систем. 	<p>21), <i>тест (1-17), доклад (1-24), деловая игра (1), ситуационное задание (вариант 1-2), реферат (1-30), опрос (раздел 1-2), контрольное задание (вариант 1-3)</i></p>
<p>Владеть навыками: анализа эффективности инвестиционных проектов и решений (соотнесено с индикатором).</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Выполняет контрольные задания и ситуационное задание на владение общенаучными методами анализа и интерпретации информации, процесса разработки и принятия решения при проведении анализа бизнес-процессов. – Выступает с докладом, результатами деловой игры с применением результатов самостоятельного аналитического исследования по анализу бизнес-процессов в форме проекта. – Демонстрирует владение навыками использования методических приемов принятия решений в анализе бизнес-процессов, методами и приемами анализа управленческого решения, оценки его последствий в процессе ответа на зачете. 	<ul style="list-style-type: none"> – Задание выполняет в полном / неполном объеме, результаты научно обоснованы и интерпретированы в соответствии с требованиями проведения анализа бизнес-процессов. – Полностью владеет / не владеет информацией, представленной в докладе, результатах деловой игры и продемонстрированной с помощью презентации, при ответах на вопросы аудитории к докладу, презентации, уверенно и аргументировано отстаивает свою позицию, делает выводы и дает собственную оценку излагаемым фактам, что отражает освоение / не освоение студентом материала как основной, так и дополнительной литературы, а также нормативных документов и информации из актуальных баз данных и Интернет-ресурсов. – При ответе на зачете верно / неверно устанавливает связь между общенаучными методами анализа и интерпретации информации, процесса разработки и принятия решения, что подтверждает / не подтверждает освоение студентом основной и дополнительной литературы, рекомендованной по дисциплине, а также информации, полученной из ресурсов Интернет, баз данных и информационных 	<p><i>Вопросы к зачету (1-21), тест (1-17), доклад (1-24), деловая игра (1), ситуационное задание (вариант 1-2), реферат (1-30), опрос (раздел 1-2), контрольное задание (вариант 1-3)</i></p>

		справочных систем.	
ПК-3 Способен на основе описания экономических процессов и явлений строить стандартные теоретические и организационные модели и использовать их при разработке решения.			
<p>Знать: понятие и виды моделей, форматы моделирования, сущность и классификацию экономических процессов и явлений, а также способы их описания и использования моделей.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Описывает организационные основы и составляющие методики проведения анализа бизнес-процессов, основные способы и методы сбора, анализа и обработки данных в анализе бизнес-процессов в ответах на вопросы для опроса и контрольном задании. – Систематизирует посредством определения различных вариантов сбора, анализа и обработки данных современных научных исследований в области анализа бизнес-процессов как на основе учебной литературы, а так же путем обращения к информационным ресурсам Интернет, базам данных и информационных справочных систем при подготовке докладов, рефератов, ситуационного задания и деловой игры. – Определяет способы и методы сбора, анализа, обработки данных по анализу бизнес-процессов при ответе на тест. – При ответе на вопросы к зачету демонстрирует владение понятийным аппаратом, способами, методами и принципами сбора, анализа и обработки данных, необходимых для решения профессиональных задач. 	<ul style="list-style-type: none"> – Дает полный и развернутый ответ на поставленный вопрос при проведении опроса, контрольного задания, определяет и формулирует сущность анализа бизнес-процессов, а также дает правильную / неправильную характеристику составляющим методики сбора, анализа и обработку данных в соответствии с материалами лекций, информацией учебной литературы и сведениями из информационных ресурсов Интернет, баз данных и информационных справочных систем; – Материалы докладов, рефератов, ситуационной задачи, деловой игры соответствуют / не соответствуют теме исследования и демонстрируют целенаправленность поиска, отбора и обоснованность обращения к информационным источникам, базам данных и информационных справочных систем при их подготовке. – Дает верные / неверные ответы на тест; – При ответе на вопросы к зачету демонстрирует / не демонстрирует наличие твердых и полных знаний или их отсутствие в объеме пройденного материала по дисциплине в разрезе осуществления сбора, анализа и обработки данных при проведении анализа бизнес-процессов в соответствии с российской и зарубежной практикой, что подтверждает / не подтверждает освоение студентом основной и дополнительной литературы, рекомендованной по дисциплине, а также информации, полученной из ресурсов Интернет, баз данных и информационных справочных систем. 	<p><i>Вопросы к зачету (1-21), тест (1-17), доклад (1-24), деловая игра (1), ситуационное задание (вариант 1-2), реферат (1-30), опрос (раздел 1-2), контрольное задание (вариант 1-3)</i></p>
<p>Уметь: выделять сущностные характеристики экономических процессов и явлений в целях их моделирования; моделировать бизнес-процессы с применением нотаций, строить модели для целей анализа, использовать</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Анализирует информационный материал для решения поставленных аналитических задач и формирования конкретных экономических процессов с использованием анализа бизнес-процессов в ответах на вопросы для опроса, контрольном задании. – Осуществляет выбор инструментальных средств для обработки экономических данных, анализирует состояние и динамику основных показателей, интерпретирует собранные и обработанные данные современных научных исследований в области анализа бизнес-процессов при 	<ul style="list-style-type: none"> – Соответствие представленной в ответах информации материалам лекций и учебной литературы, сведениям из информационных ресурсов Интернет, баз данных и информационных справочных систем. – Материал в докладах, рефератах, ситуационном задании, деловой игре изложен грамотно, логично согласно заявленной теме, заданию с приведением примеров для усиления аргументации собственной позиции и подведением итогов и выводов. – При ответе на зачете демонстрирует / не демонстрирует способность как на теоретическом, 	<p><i>Вопросы к зачету (1-21), тест (1-17), доклад (1-24), деловая игра (1), ситуационное задание (вариант 1-2), реферат (1-30), опрос</i></p>

результаты моделирования при разработке решения.	подготовке докладов, рефератов, ситуационного задания и деловой игры. – Сопоставляет элементы формирования прогнозов развития конкретных экономических процессов; анализирует состояние и динамику основных показателей деятельности компаний для проведения анализа бизнес-процессов; осуществляет выбор инструментальных средств для обработки экономических данных; анализирует результаты расчетов, обосновывает полученные выводы и интерпретирует полученные результаты при ответах на зачете.	так и на практическом уровне сопоставлять элементы формирования прогнозов развития конкретных экономических процессов; анализировать состояние и динамику основных показателей и осуществлять выбор инструментальных средств для обработки экономических данных; анализировать и обосновывать результаты расчетов и полученные выводы, что подтверждает / не подтверждает освоение студентом основной и дополнительной литературы, рекомендованной по дисциплине, а также информации, полученной из ресурсов Интернет, баз данных и информационных справочных систем.	<i>(раздел 1-2), контрольное задание (вариант 1-3)</i>
Владеть навыками: построения моделей в соответствии с задачами аналитического исследования в целях разработки решения.	– Выполняет контрольные задания и ситуационное задание на владение навыками сбора, анализа и обработки данных для реализации основных методов анализа бизнес-процессов. – Выступает с докладом, результатами деловой игры с проведением самостоятельного аналитического исследования по анализу бизнес-процессов в форме проекта. – Демонстрирует владение требованиями к сбору, анализу и обработке данных для реализации основных методов анализа бизнес-процессов; работе с информационно-правовыми и поисковыми системами для целей проведения анализа бизнес-процессов при ответе на зачете.	– Задание выполняет в полном / неполном объеме, результаты научно обоснованы и интерпретированы в соответствии с требованиями проведения анализа бизнес-процессов. – Полностью владеет / не владеет информацией, представленной в докладе, результатах деловой игры и продемонстрированной с помощью презентации, при ответах на вопросы аудитории к докладу, презентации, уверенно и аргументировано отстаивает свою позицию, делает выводы и дает собственную оценку излагаемым фактам, что отражает освоение / не освоение студентом материала как основной, так и дополнительной литературы, а также нормативных документов и информации из актуальных баз данных и Интернет-ресурсов. – При ответе на зачете верно / неверно устанавливает связь сбора, анализа и обработки данных с реализацией основных методов анализа бизнес-процессов, что подтверждает / не подтверждает освоение студентом основной и дополнительной литературы, рекомендованной по дисциплине, а также информации, полученной из ресурсов Интернет, баз данных и информационных справочных систем.	<i>Вопросы к зачету (1-21), тест (1-17), доклад (1-24), деловая игра (1), ситуационное задание (вариант 1-2), реферат (1-30), опрос (раздел 1-2), контрольное задание (вариант 1-3)</i>

1.2 Шкалы оценивания:

Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация осуществляется в рамках накопительной балльно-рейтинговой системы в 100-балльной шкале.

50-100 баллов (зачтено);

0-49 баллов (не зачтено).

2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

Вопросы к зачету

1. Понятие, цель анализа бизнес-процессов.
2. Значение анализа бизнес-процессов в управлении организацией.
3. Понятие, классификация бизнес-процессов.
4. Организация бизнес-процессов компании.
5. Оптимизация бизнес-процессов компании.
6. Реинжиниринг бизнес-процессов: современное понимание и области эффективного применения.
7. Вертикальное и горизонтальное описание бизнес-процессов.
8. Способы описания бизнес-процессов.
9. Описание окружения бизнес-процесса.
10. Классификация входов и выходов бизнес-процесса.
11. Классификация методов и инструментов анализа и оптимизации бизнес-процессов.
12. Перечень и структура документов, заполняемых при проведении анализа бизнес-процессов.
13. Моделирование и модели бизнес-процесса.
14. Шаги по решению задачи моделирования бизнес-процессов.
15. Использование бизнес-моделей для совершенствования управления компанией.
16. Разработка целей и показателей оптимизации бизнес-процессов.
17. Анализ современных средств моделирования бизнес-процессов.
18. Этапы проведения анализа бизнес-процессов.
19. Этап обследования бизнес-процессов.
20. Этап моделирования бизнес-процессов.
21. Презентация проекта по анализу бизнес-процессов.

Задание к зачету включает два теоретических вопроса и один вариант задания из оценочного средства «Ситуационное задание».

Критерии оценивания:

50-100 баллов (зачтено) - изложенный материал фактически верен, наличие исчерпывающих знаний в объеме пройденной программы дисциплины в соответствии с поставленными программой курса целями и задачами обучения; правильные, уверенные действия по применению полученных знаний на практике, демонстрирует знания на конкретном примере, грамотное и логически стройное изложение материала при ответе, усвоение основной и знакомство с дополнительной литературой.

0-49 баллов (не зачтено) - ответы не связаны с вопросами, наличие грубых ошибок в ответе, непонимание сущности излагаемого вопроса, неумение применять знания на практике, неуверенность и неточность ответов на дополнительные и наводящие вопросы.

Тест

1. Банк тестов по Разделам 1 и 2

1. Оцените верность утверждений:

- I. Анализ бизнес процессов — процесс оценки всей совокупности технологических и управленческих операций, выполняемых в компании, с точки зрения их эффективности и определения направлений, требующих оптимизации и модернизации.
- II. Анализ бизнес процессов — метод системного исследования функций товаров, процессов, управленческой структуры или других объектов с целью оптимизации соотношения между его потребительскими свойствами и затратами на его разработку, производство, эксплуатацию, утилизацию при высоком качестве, предельной полезности и долговечности.
- а) оба утверждения верны
 - б) оба утверждения неверны
 - в) 1-е утверждение верно, 2-е неверно
 - г) 2-е утверждение верно, 1-е неверно
- 2. Анализ бизнес-процессов направлен на выявление:**
- а) важных характеристик процесса: результативности, эффективности и т.д.
 - б) времени выполнения процесса или отдельных подпроцессов
 - в) стоимости всего процесса и его подпроцессов, потерь
 - г) все ответы верны
 - д) верного ответа нет
- 3. Входы бизнес-процесса - это:**
- а) объекты (материальные, информационные), необходимые для выполнения и получения результата бизнес-процесса, которые потребляются или преобразовываются при выполнении бизнес-процесса
 - б) объекты (материальные, информационные), являющиеся результатом выполнения бизнес-процесса, потребляемые другими бизнес-процессами или внешними по отношению к компании клиентами
 - в) диаграмма, на которой представлена иерархически упорядоченная совокупность бизнес-процессов компании
 - г) все ответы верны
 - д) верного ответа нет
- 4. Вертикальные бизнес-процессы, обеспечивающие управление деятельностью компании, основными и поддерживающими бизнес-процессами - это...**
- а) бизнес-процессы управления
 - б) поддерживающие бизнес-процессы
 - в) основные бизнес-процессы
 - г) все ответы верны
 - д) верного ответа нет
- 5. К ресурсам бизнес-процессов относятся:**
- а) информация (документы, файлы), программное обеспечение
 - б) финансы
 - в) сырье, материалы, оборудование
 - г) персонал и инфраструктура
 - д) все ответы верны
 - е) верного ответа нет
- 6. Владелец бизнес-процесса - это...**
- а) должностное лицо, которое имеет в своем распоряжении персонал, инфраструктуру, программное и аппаратное обеспечение, информацию о бизнес-процессе, управляет ходом бизнес-процесса и несет ответственность за результаты и эффективность бизнес-процесса
 - б) бизнес-процесс, целиком выполняющийся в рамках одного структурного подразделения компании
 - в) совокупность разнородных видов деятельности имеющая своей целью производство продукции или услуг (выходы), имеющих ценность для клиента
 - г) все ответы верны
 - д) верного ответа нет
- 7. Владельцы и менеджмент компании получают следующие выгоды от формализации и оптимизации процессов:**
- а) четкое понимание того, как работает компания
 - б) стандартизацию процессов
 - в) повышение качества работ и управляемости бизнеса
 - г) все ответы верны
 - д) верного ответа нет
- 8. В состав работ по анализу бизнес-процессов входят:**
- а) сбор информации о бизнес-процессах, интервью с руководителями и экспертами, анализ документов

- б) описание и моделирование бизнес-процессов для получения ясных и однозначных представлений о бизнес-процессах
- в) выработка рекомендаций по совершенствованию бизнес-процессов
- г) все ответы верны
- д) верного ответа нет

9. На какие группы делятся бизнес-процессы?

- а) основные
- б) обеспечивающие
- в) управления
- г) развития
- д) все ответы верны
- е) верного ответа нет

10. Оцените верность утверждений:

I. Горизонтальные процессы – процессы, отражающие взаимодействие по горизонтали.

II. Горизонтальные процессы – отображающие взаимодействие участников процессов по вертикали и по горизонтали.

- а) оба утверждения верны
- б) оба утверждения неверны
- в) 1-е утверждение верно, 2-е неверно
- г) 2-е утверждение верно, 1-е неверно

11. Поставщик бизнес-процесса – это...

- а) последовательность конечных (не требующих дополнительной детализации) операций
- б) потребитель результатов процесса, степень удовлетворенности которого является оценкой эффективности процесса
- в) субъект, предоставляющий входы (ресурсы) для выполнения бизнес-процесса
- г) все ответы верны
- д) верного ответа нет

12. Индивидуальные горизонтальные процессы – это...

- а) процессы, выполняемые многими работниками (организационными единицами)
- б) процессы, выполняемые отдельными работниками (организационными единицами)
- в) процессы, отражающие взаимодействие работников (организационных единиц) по вертикали
- г) все ответы верны
- д) верного ответа нет

13. Укрупненные бизнес-процессы имеющие степень детализации необходимую чтобы описать бизнес-процессы верхнего уровня – это...

- а) микропроцессы
- б) субпроцессы
- в) макропроцессы
- г) все ответы верны
- д) верного ответа нет

14. Проанализируйте следующие утверждения:

I. Первичными процессами называются основные и создающие ценности процессы предприятия.

II. Развивающиеся процессы - это такие процессы, которые позволят создать цепочку ценности в основном и во вспомогательном процессах на новом уровне показателей.

- а) I - верно, II – нет
- б) I - неверно, II – верно
- в) I и II неверно
- г) I и II – верно.

15. На каком этапе анализа бизнес-процессов собирается информация о стратегических целях компании, бизнес-процессах, определяются существующие проблемы в деятельности компании и уточняются ограничения в части проведения проектов по оптимизации и автоматизации бизнес-процессов?

- а) «Обследование бизнес-процессов»
- б) «Карта решений»
- в) «Формирование требований к информационной системе»
- г) все ответы верны
- д) нет верного ответа

16. Бизнес-процессы верхнего уровня направлены:

- а) на реализацию тактических целей
- б) на реализацию стратегических целей компании, наиболее значимые для компании
- в) на реализацию оперативных целей
- г) все ответы верны
- д) верного ответа нет

17. Проанализируйте следующие утверждения:

I. Оптимизация - коренная перестройка ключевых бизнес-процессов организации.

II. Реинжиниринг - это сравнительно небольшие изменения, направленные на улучшение существующих бизнес-процессов.

- а) I - верно, II – нет
- б) I - неверно, II – верно
- в) I и II неверно
- г) I и II – верно.

2. Инструкция по выполнению

Необходимо обвести (выделить) номер ответа, который или которые наиболее соответствуют Вашему мнению.

Регламент проведения мероприятия оценивания		
1.	Предел длительности выполнения задания	15-20 мин.
3	Внесение исправлений в представленное решение	до 3 мин.
2	Комментарии преподавателя	до 2 мин.
	Итого	до 40 мин.

3. Критерии оценивания:

Результаты тестирования оцениваются исходя из количества баллов в 5-балльной системе оценивания:

Баллы	Критерии
5	выставляется при условии правильного ответа студента не менее чем на 84% тестовых заданий
4	выставляется при условии правильного ответа студента не менее чем на 67% тестовых заданий
1-3	выставляется при условии правильного ответа студента не менее чем на 50% тестовых заданий
0	выставляется при условии правильного ответа студента менее чем на 50% тестовых заданий

Деловая игра

1. Тема: Компания ООО «Зеленый мир».

Общество с ограниченной ответственностью «Зеленый мир» было основано в 1994 году в г. Ростове-на-Дону. ООО «Зеленый мир» имеет самостоятельный баланс, расчетный, валютный и другие банковские счета, круглую печать, содержащую полное фирменное наименование на русском языке и место нахождения компании. А так же зарегистрированный фирменный товарный знак.

В настоящее время компания осуществляет следующие направления деятельности:

1. Торговое (развитие розничной сети).
2. Сервисная программа (ремонт, прокат и т.п.).
3. Учебно-консультационная программа.

На протяжении ряда лет фирма имеет налаженные партнерские связи:

1. ООО «Зеленый мир» является официальным дилером фирм «Husqvarna», «Partner», «Jonsered», (Швеция).
2. Представляет интересы фирм «AL-KO» (Германия) и «Birch Meier» (Швейцария).

3. На утверждении находится договор о получении статуса дистрибьютора корпорации «Сумитомо» (Япония).

4. Компания «Зеленый мир» получила эксклюзивное право представлять интересы и продукцию крупнейшей российской фирмы по производству семян «Среди цветов».

5. Проводятся переговоры и предварительная работа по определению целесообразности сотрудничества с фирмами - производителями: «Brodemo Nelsons» (Швеция), «Anderson and firm in Ltd» (Англия), «Pottery Lorraine» (Франция), «ECEF» (Италия).

Компания имеет собственную материально-техническую базу. В состав имущества компании входит:

- складской комплекс;
- офис, расположенный на первом этаже пятиэтажного здания;
- два розничных магазина. В настоящий момент ООО «Зеленый мир» имеет в своей собственности два розничных магазина.

Для пополнения оборотных средств фирма привлекает кредитные ресурсы. За все время пользования кредитными средствами фирма своевременно и в полном объеме выполняла и выполняет свои обязательства по кредитным договорам.

Учет на предприятии осуществляется бухгалтерией, возглавляемой главным бухгалтером. В бухгалтерии хранятся все первичные документы, счета-фактуры, транспортные накладные, отчеты по движению денежных средств, другая документация, используемая для анализа деятельности предприятия.

Организационная структура деятельности компании приведена на Рисунке 1.

ООО «Зеленый мир» имеет в своей структуре несколько менеджеров по закупкам и по сбыту продукции, которые работают со следующей номенклатурой:

- садово-огородный инвентарь: инструменты для работы в саду и на различных садово-огородных участках, удобные в применении системы полива и орошения садово-огородных культур;
- опрыскиватели различной емкости;
- семена;
- легкая и тяжелая техника по уходу за садом: широкий ассортимент газонокосилок, травокосилок ведущих мировых производителей; триммеры для подстригания деревьев и зеленых изгородей, компактные бензопилы для домашнего и не домашнего использования; погружные и скваженные насосы; бензиновые и дизельные генераторы; различные специфические электроинструменты;
- моечное оборудование: по уходу за фасадом дома, для мытья тротуарной плитки, мини мойки по уходу за домашним автотранспортом;
- химические препараты: удобрения для уличных и комнатных культур; препараты по борьбе с различными насекомыми-вредителями.



Рисунок 1 – Организационная структура предприятия ООО «Зеленый мир»

Так же «Зеленый мир» предоставляет услуги по оформлению садовых участков, парков и ландшафта. Данной работой занимаются дизайнеры, которые представляют свои услуги непосредственно в розничных точках. Клиентами ООО «Зеленый мир» являются как физические, так и юридические лица. Функции управления сбытом, а так же контроль осуществляют менеджеры отделов, к их основным функциям относится и поиск поставщиков, покупателей. Каждый год на, различные праздники, сотрудники ООО «Зеленый мир» рассылают фирменные письма с поздравлениями своим постоянным клиентам.

Цель данной компании – способность удовлетворить все возможные потребности предприятий, организаций, а также садоводов, огородников, цветоводов любых социальных групп.

Основные направления деятельности ООО «Зеленый мир»: развитие розничной сети; развитие сервисного центра, обслуживающего клиентов в минимальные сроки.

Целями управления сбытом ООО «Зеленый мир» являются:

- максимизация прибыли,
- расширение рынков сбыта,
- завоевание новых сегментов рынка.

Задачами данного предприятия являются:

1. Снижение издержек, связанных с закупкой, доставкой и сервисным обслуживанием товаров.
2. Организация продажи не по сезонному, а по круглогодичному принципу.
3. Организация розничной продажи продукции с учетом складывающейся рыночной конъюнктуры.
4. Организация выставок для знакомства потребителей с новой номенклатурой (для этого сотрудники компании рассылают фирменные письма своим клиентам).
5. Организация и проведение рекламной деятельности.

6. Исследование и мониторинг рынков, а так же позиционирование своих продуктов.
7. Поиск новых, более выгодных поставщиков и покупателей.
8. Заключение договоров и выполнение договорных обязательств.
9. Закупка, продажа, доставка, сервисное обслуживание товаров.
10. Контроль.

На предприятии ООО «Зеленый мир» все задачи, обязанности и права сотрудников определены в должностных инструкциях. ООО «Зеленый мир», имея большой опыт работы на рынке, располагает необходимыми кадрами, имеет длительные связи с некоторыми поставщиками, обладает знаниями конъюнктуры рынка.

2. Концепция:

Цель – подготовить презентацию данного проекта.

ЭТАП 1. Задание:

- 1) Определить цели (и задачи) ООО «Зеленый мир».
- 2) В соответствии с целями, задачами компании провести описание бизнес-процессов и оптимизацию организационной структуры ООО «Зеленый мир».
- 3) Подготовьте индивидуальную презентацию данного проекта.

3. Роли: Деление аудитории на малые группы.

4. Ожидаемые результаты:

ЭТАП 2. «Деловая игра»

Цель «Деловой игры» – проведение оптимизации бизнес-процессов в данной компании.

5. Программа проведения и рекомендации по подготовке и проведению

- 1) Деление аудитории на малые группы.
- 2) Необходимо представить решение проблемы отдельными аналитическими группами.
- 3) Устная презентация аналитического проекта отдельными группами.
- 4) Подготовка (домашнее задание) и представление малыми группами мультимедийных проектов.
- 5) Обсуждение проектов.
- 6) Подведение итогов.

Критерии оценивания:

Результаты деловой игры оцениваются исходя из количества баллов в 35-балльной системе оценивания.

25-35 баллов – представлены индивидуальный и групповой проекты, изложенный материал фактически верен, наличие глубоких исчерпывающих знаний в объеме задания; правильные, уверенные действия по применению полученных знаний на практике, грамотное и логически стройное изложение материала при ответе;

16-24 баллов – представлены индивидуальный и групповой проекты, наличие твердых и достаточно полных знаний в объеме задания, правильные действия по применению знаний на практике, четкое изложение материала, допускаются отдельные логические и стилистические погрешности;

6-15 баллов – представлен только индивидуальный проект, наличие твердых знаний в объеме задания, изложение ответов с отдельными ошибками, уверенно исправленными после дополнительных вопросов; правильные в целом действия по применению знаний на практике;

0-5 баллов – проекты не представлены или ответы не связаны с заданием, наличие грубых ошибок в ответе, непонимание сущности излагаемого вопроса, неумение применять знания на практике, неуверенность и неточность ответов на дополнительные и наводящие вопросы.

Ситуационное задание

Анализ бизнес-процессов технологии производства тетради

Для проведения анализа бизнес-процессов в качестве объекта исследования выбрана технология производства тетради в клетку объемом в 12 листов серого цвета. Выбор объекта основан на запросе руководства. Проект направлен на сокращение издержек производства, что позволит в конечном итоге снизить себестоимость и обеспечить конкурентоспособность продукции.

ЗАО «Бумизделия» унаследовало в своей продуктовой линейке школьную тетрадь, которая лежала на столе у каждого советского школьника. Именно это предприятие еще в ту далекую эпоху занималось выпуском тетрадки. И именно за счет нее завод остается известным по сей день. Школьную тетрадь с надписью «Восход» на обложке знает чуть ли не каждый человек и в современной России. Поэтому, будучи основным продуктом, имея критическое значение, именно технология производства тетради будет исследоваться в качестве объекта анализа бизнес-процессов. Кроме этого, предварительные подсчеты показали, что доходы от продажи данного типа продукции составляют $\frac{2}{3}$ валовой выручки организации.

В первую очередь составляется структурно-элементная модель объекта исследования - школьной тетради «Восход» и таблица функций.

Внутренние документы предприятия, устанавливающие нормативы по формированию затрат, позволяют построить таблицы, определяющие затраты на основные функции технологического процесса.

Экспертным путем каждой функции присваивается вес по значимости, в результате чего присваивается ранг, необходимый для отбора приоритетных функций для совершенствования. Затраты на функцию ранжируются в соответствии с величиной издержек.

На основе затрат и значимости функций строится функционально-стоимостная диаграмма (ФСД), что является следующим этапом отбора приоритетной функции.

Дальнейшим этапом отбора приоритетной функции является использование диаграммы FAST.

На основе анализа самой значимой и затратной функцией выбрана F3 - «производство внутренних страниц» для дальнейшего ее совершенствования.

После выполнения описанных процедур предложено совершенствовать технологию производства тетради. В таблице представляется эффективность проектного варианта производства тетради «Восход». Используется более дешевая краска, которая смешивается со специальными добавками, при этом изменяется давление и ширина струи, которая наносит рисунок, в результате чего сокращаются затраты.

Идея А - это существующая технология производства; идея Б - проектный вариант, подразумевающий изменение краски для линовки листов тетради, совершенствование алгоритма линовки, технологическую настройку оборудования.

Таким образом, произведенный анализ позволит усовершенствовать технологию производства тетради, сократив издержки, достигнув тем самым основной цели проекта.

Задание:

Вариант 1. Составьте и проанализируйте бизнес-процессы технологии производства тетради.

Вариант 2. Определите последовательность этапов оптимизации бизнес-процессов технологии производства тетради.

Критерии оценивания:

9-10 баллов – изложенный материал фактически верен, наличие глубоких исчерпывающих знаний в объеме задания; правильные, уверенные действия по применению полученных знаний на практике, грамотное и логически стройное изложение материала при ответе;

6-8 баллов – наличие твердых и достаточно полных знаний в объеме задания, правильные действия по применению знаний на практике, четкое изложение материала, допускаются отдельные логические и стилистические погрешности;

4-5 баллов – наличие твердых знаний в объеме задания, изложение ответов с отдельными ошибками, уверенно исправленными после дополнительных вопросов; правильные в целом действия по применению знаний на практике;

0-3 баллов – задание не представлено или ответы не связаны с вопросами, наличие грубых ошибок в ответе, непонимание сущности излагаемого вопроса, неумение применять знания на практике, неуверенность и неточность ответов на дополнительные и наводящие вопросы.

Вопросы для опроса

Раздел 1. «Анализ бизнес-процессов как элемент управления организацией»

Тема 1.1 «Сущность, цель и задачи анализа бизнес-процессов»

1. Понятие бизнес-процессов.
2. Понятие анализа бизнес-процессов.
3. Цель анализа бизнес-процессов.
4. Классификация бизнес-процессов.
5. Организация бизнес-процессов.
6. Значение анализа бизнес-процессов в управлении организацией.

Тема 1.2 «Оптимизация и реинжиниринг бизнес-процессов»

7. Что такое оптимизация бизнес-процессов?
8. Когда проводится оптимизация бизнес-процессов?
9. Что такое реинжиниринг бизнес-процессов?
10. Когда проводится реинжиниринг бизнес-процессов?

Тема 1.3 «Описание бизнес-процессов»

11. Вертикальное и горизонтальное описание бизнес-процессов.
12. Способы описания бизнес-процессов.
13. Описание окружения бизнес-процесса.
14. Классификация входов и выходов бизнес-процесса.

Раздел 2. «Моделирование и методика анализа бизнес-процессов»

Тема 2.1 «Моделирование бизнес-процессов»

15. Понятия моделирования и модели бизнес-процесса.
16. Шаги по решению задачи моделирования бизнес-процессов.
17. Использование бизнес-моделей для совершенствования управления компанией.

Тема 2.2 «Методы анализа и оптимизации бизнес-процессов»

18. Классификация методов и инструментов анализа и оптимизации бизнес-процессов.
19. Разработка целей и показателей оптимизации бизнес-процессов.
20. Анализ современных средств моделирования бизнес-процессов.

Тема 2.3 «Методика комплексного анализа бизнес-процессов»

21. Что представляет собой этап обследования бизнес-процессов?
22. Что представляет собой этап моделирования бизнес-процессов?
23. Какие документы заполняются при проведении анализа бизнес-процессов?
24. Структуры документов при проведении анализа бизнес-процессов.

Тема 2.4 «Презентация проекта по моделированию и анализу бизнес-процессов».

25. Требования к проведению презентации проекта по анализу бизнес-процессов.
26. Этапы подготовки презентации проекта по анализу бизнес-процессов.
27. Способы представления презентации аналитического проекта.

Критерии оценивания:

Результаты опроса оцениваются исходя из количества баллов за один ответ в 5-балльной системе оценивания (максимальное количество ответов – 5, баллов за период изучения дисциплины – 25).

5 баллов – изложенный материал фактически верен, наличие глубоких исчерпывающих знаний в объеме пройденной программы дисциплины в соответствии с поставленными программой курса целями и задачами обучения; правильные, уверенные действия по применению полученных знаний на практике, грамотное и логически стройное изложение материала при ответе, усвоение основной и знакомство с дополнительной литературой;

4 балла – наличие твердых и достаточно полных знаний в объеме пройденной программы дисциплины в соответствии с целями обучения, правильные действия по применению знаний на практике, четкое изложение материала, допускаются отдельные логические и стилистические погрешности, обучающийся усвоил основную литературу, рекомендованную в рабочей программе дисциплины;

1-3 балла – наличие твердых знаний в объеме пройденного курса в соответствии с целями обучения, изложение ответов с отдельными ошибками, уверенно исправленными после дополнительных вопросов; правильные в целом действия по применению знаний на практике;

0 баллов – нет ответа или ответы не связаны с вопросами, наличие грубых ошибок в ответе, непонимание сущности излагаемого вопроса, неумение применять знания на практике, неуверенность и неточность ответов на дополнительные и наводящие вопросы.

Вопросы для контрольного задания

Разделы 1 и 2

Вариант 1

1. Дайте определение анализу бизнес-процессов и определите его цели.
2. Способы получения и обработки информации для анализа бизнес-процессов.

Вариант 2

1. Классификация бизнес-процессов.
2. Значение анализа бизнес-процессов в деятельности организации.

Вариант 3

1. Оптимизация бизнес-процессов.
2. Описание бизнес-процессов.

Критерии оценивания:

Результаты контрольного задания оцениваются исходя из количества баллов в 5-балльной системе оценивания.

5 баллов – изложенный материал фактически верен, наличие глубоких исчерпывающих знаний в объеме пройденной программы дисциплины в соответствии с поставленными программой курса целями и задачами обучения; правильные, уверенные действия по применению полученных знаний на практике, грамотное и логически стройное изложение материала при ответе, усвоение основной и знакомство с дополнительной литературой;

4 балла – наличие твердых и достаточно полных знаний в объеме пройденной программы дисциплины в соответствии с целями обучения, правильные действия по применению знаний на практике, четкое изложение материала, допускаются отдельные логические и стилистические погрешности, обучающийся усвоил основную литературу, рекомендованную в рабочей программе дисциплины;

1-3 балла – наличие твердых знаний в объеме пройденного курса в соответствии с целями обучения, изложение ответов с отдельными ошибками, уверенно исправленными после дополнительных вопросов; правильные в целом действия по применению знаний на практике;

0 баллов – нет ответа или ответы не связаны с вопросами, наличие грубых ошибок в ответе, непонимание сущности излагаемого вопроса, неумение применять знания на практике, неуверенность и неточность ответов на дополнительные и наводящие вопросы.

Темы докладов

1. Бизнес-процессы организаций: свойства, классификация, описание бизнес процессов.
2. Методика выделения бизнес-процессов на основании жизненного цикла продукта.
3. Информационная поддержка анализа и моделирования бизнес-процессов.
4. Этапы проведения анализа бизнес-процессов.
5. Оптимизация бизнес-процессов компании как средство снижения негативных последствий глобального кризиса и завоевания стратегических преимуществ перед конкурентами.
6. Обзор видов и методов анализа бизнес-процессов.
7. Анализ регламентированности бизнес-процессов: приемы и методы.
8. Анализ управляемости бизнес-процессов: приемы и методы.
9. Анализ стоимости и эффективности бизнес-процессов: приемы и методы.
10. Методы экспресс-диагностики бизнес-процессов компании.
11. Измерение и анализ показателей бизнес-процессов.
12. Построение моделей бизнес-процессов.
13. Концепция управления процессом.
14. Методология комплексного анализа бизнес-процессов.
15. Обзор приемов и методов оптимизации бизнес-процессов.
16. Типовые ошибки в бизнес-процессах и методы их устранения.
17. Алгоритмы оптимизации бизнес-процессов в соответствии с различными критериями.
18. Долгосрочные и комплексные стратегии оптимизации бизнес-процессов компании.
19. Приемы и методы реинжиниринга бизнес-процессов.
20. Построение системы непрерывного совершенствования бизнес-процессов компании.
21. Типовые структуры проектов в области оптимизации бизнес-процессов.
22. Контроллинг и мониторинг бизнес-процессов.
23. Организация работы, планирование и контроль работы команды по совершенствованию бизнес-процессов компании.
24. Эффективное внедрение изменений в анализ бизнес-процессов компании.

Критерии оценивания:

Результаты докладов оцениваются исходя из количества баллов в 10-балльной системе оценивания.

Максимальное время выступления: до 10 мин.

8-10 баллов - изложенный материал фактически верен, наличие глубоких исчерпывающих знаний в объеме темы доклада; правильные, уверенные действия по применению полученных знаний, грамотное и логически стройное изложение материала при ответе, усвоение основной и знакомство с дополнительной литературой;

5-7 баллов - наличие твердых и достаточно полных знаний в соответствии с темой доклада; правильные действия по применению полученных знаний, четкое изложение материала, допускаются отдельные логические и стилистические погрешности, обучающийся усвоил основную литературу, рекомендованную в рабочей программе дисциплины;

1-4 баллов - наличие твердых знаний в объеме темы доклада, изложение ответов с

отдельными ошибками, уверенно исправленными после дополнительных вопросов; правильные в целом действия по применению знаний;

0 баллов – доклад не представлен или ответы не связаны с вопросами темы, наличие грубых ошибок в ответе, непонимание сущности излагаемого вопроса, неумение применять знания на практике, неуверенность и неточность ответов на дополнительные и наводящие вопросы.

Темы рефератов

1. Основные понятия и этапы реорганизации деятельности предприятий.
2. Теоретические основы управления процессами.
3. Функциональный и процессный подходы к управлению организацией.
4. Процессное управление – как инструмент повышения эффективности бизнеса и обеспечения качества менеджмента в компании.
5. Бизнес-процессы организаций: свойства, классификация, описание бизнес-процессов.
6. Методика выделения бизнес-процессов на основании жизненного цикла продукта.
7. Информационная поддержка моделирования бизнес-процессов.
8. Этапы проведения анализа бизнес-процессов.
9. Оптимизация бизнес-процессов компании как средство снижения негативных последствий глобального кризиса и завоевания стратегических преимуществ перед конкурентами.
10. Обзор видов и методов анализа бизнес-процессов.
11. Анализ регламентированности бизнес-процессов: приемы и методы.
12. Анализ управляемости бизнес-процессов: приемы и методы.
13. Анализ стоимости и эффективности бизнес-процессов: приемы и методы.
14. Методы экспресс-диагностики бизнес-процессов компании.
15. Измерение и анализ показателей бизнес-процессов.
16. Построение моделей бизнес-процессов.
17. Концепция управления процессом.
18. Методология комплексного анализа бизнес-процессов.
19. Методологии ARIS: общие сведения, функциональное назначение.
20. Обзор приемов и методов оптимизации бизнес-процессов.
21. Типовые ошибки в бизнес-процессах и методы их устранения.
22. Алгоритмы оптимизации бизнес-процессов в соответствии с различными критериями.
23. Долгосрочные и комплексные стратегии оптимизации бизнес-процессов компании.
24. Реинжиниринг бизнес-процессов: современное понимание и области эффективного применения.
25. Приемы и методы реинжиниринга бизнес-процессов.
26. Построение системы непрерывного совершенствования бизнес-процессов компании.
27. Типовые структуры проектов в области оптимизации бизнес-процессов.
28. Организация работы, планирование и контроль работы команды по совершенствованию бизнес-процессов компании.
29. Эффективное внедрение изменений в анализ бизнес-процессов компании.
30. Контроллинг и мониторинг бизнес-процессов.

Критерии оценивания:

Результаты рефератов оцениваются исходя из количества баллов в 10-балльной системе оценивания.

8-10 баллов - изложенный материал фактически верен, наличие глубоких исчерпывающих знаний в объеме темы реферата; правильные, уверенные действия по применению полученных знаний, грамотное и логически стройное изложение материала при ответе, усвоение основной и знакомство с дополнительной литературой;

5-7 баллов - наличие твердых и достаточно полных знаний в соответствии с темой реферата; правильные действия по применению полученных знаний, четкое изложение материала, допускаются отдельные логические и стилистические погрешности, обучающийся усвоил основную литературу, рекомендованную в рабочей программе дисциплины;

1-4 баллов - наличие твердых знаний в объеме темы реферата, изложение ответов с отдельными ошибками, уверенно исправленными после дополнительных вопросов; правильные в целом действия по применению знаний;

0 баллов – реферат не представлен или ответы не связаны с вопросами темы реферата, наличие грубых ошибок в ответе, непонимание сущности излагаемого вопроса, неумение применять знания на практике, неуверенность и неточность ответов на дополнительные и наводящие вопросы.

3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Процедуры оценивания включают в себя текущий контроль и промежуточную аттестацию.

Текущий контроль успеваемости проводится с использованием оценочных средств, представленных в п. 2 данного приложения. Результаты текущего контроля доводятся до сведения студентов до промежуточной аттестации.

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета по расписанию промежуточной аттестации в письменном виде. Задание к зачету включает два теоретических вопроса и один вариант задания из оценочного средства «Ситуационное задание». Проверка ответов и объявление результатов производится в день зачета. Результаты аттестации заносятся в ведомость и зачетную книжку студента. Студенты, не прошедшие промежуточную аттестацию по графику, должны ликвидировать задолженность в установленном порядке.

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Учебным планом предусмотрены следующие виды занятий:

- лекции;
- практические занятия;
- лабораторные занятия.

Теоретические занятия проводятся в форме лекций по основным темам курса, предполагающих оценку современной практики и методики анализа бизнес-процессов, с дальнейшим закреплением тем курса на практических занятиях. В ходе лекционных занятий рассматриваются теоретические вопросы, даются рекомендации для самостоятельной работы и подготовке к практическим занятиям.

В ходе практических занятий углубляются и закрепляются знания студентов по ряду рассмотренных на лекциях вопросов, развиваются навыки обоснования использования анализа, выбор его целевой направленности и основных факторов для изучения явления или процесса; применение методов анализа для оценки эффективности деятельности; обоснование выводов о целесообразности реализации предложений, сделанных по результатам анализа.

При подготовке к практическим занятиям каждый студент должен:

- изучить рекомендованную учебную литературу;
- изучить конспекты лекций;
- подготовить ответы на все вопросы по изучаемой теме;

По согласованию с преподавателем студент может подготовить реферат, доклад по теме занятия. В процессе подготовки к практическим занятиям студенты могут воспользоваться консультациями преподавателя.

Вопросы, не рассмотренные на лекциях и практических занятиях, должны быть изучены студентами в ходе самостоятельной работы. Контроль самостоятельной работы студентов над учебной программой курса осуществляется в ходе занятий методом опроса и посредством тестирования. В ходе самостоятельной работы каждый студент обязан прочитать основную и по возможности дополнительную литературу по изучаемой теме, дополнить конспекты лекций недостающим материалом, выписками из рекомендованных первоисточников. Выделить непонятные термины, найти их значение в энциклопедических словарях.

Студент должен готовиться к предстоящему практическому занятию по всем, обозначенным в рабочей программе дисциплины, вопросам.

Для подготовки к занятиям, текущему контролю и промежуточной аттестации студенты могут воспользоваться электронно-библиотечными системами. Также обучающиеся могут взять на дом необходимую литературу на абонементе университетской библиотеки или воспользоваться читальными залами.

Методические указания по подготовке и проведению деловой игры

На этапе обсуждения в малых аналитических группах студенты распределяют между собой различные функциональные роли (лидер, спикер, секретарь, генератор идей, критик и т.д.) и – в рамках выделенного времени стараются выработать свой вариант ответа на поставленные вопросы, отработывая последовательность шагов по принятию решения:

1. анализ ситуации;
2. идентификация проблемы;
3. поиск характеризующих ее факторов;

4. выработка альтернатив ее решения;
5. выбор и обоснование ответа группы;
6. подготовка к представлению ответа.

В каждой малой группе (независимо от других групп) идет сопоставление индивидуальных ответов студентов, их доработка, выработка единой позиции, которая оформляется письменно на бумаге, доске и т.д.

По окончании работы в малых группах студенты должны сформулировать свой (коллективный) вариант ответа на поставленные вопросы и представить его для обсуждения.

На этапе представления решений групп и их пленарного обсуждения спикеры групп представляют решение группы в определенном заранее формате и отвечают на уточняющие вопросы аудитории и преподавателя.

Выступления должны содержать анализ ситуации с использованием соответствующих методов из теоретического курса; оценивается как содержательная сторона решения, так и техника презентации.

ПРЕЗЕНТАЦИЯ состоит в основном из трех частей, а именно:

- ВСТУПЛЕНИЕ.
- ГЛАВНАЯ ЧАСТЬ.
- ОКОНЧАНИЕ.

Знание личных средств влияния на окружение особенно важно для успешного выступления. *К ним относятся:* содержание, речь, жесты, мимика, умение держать себя, движения, одежда, язык, произношение, тон.

Для оценивания презентации нужно учесть следующие критерии:

- вступительная мотивация/повод выступления;
- структура доклада;
- примеры, выбранные для присутствующих;
- образность языка, умение вызвать визуальные представления;
- понятность, простота языка;
- соответствие продолжительности выступления с переданной информацией;
- ясные и краткие выражения;
- умение показывать связи и зависимости;
- естественные, но активные мимика и жесты;
- соблюдение назначенного времени;
- втягивание слушателей;
- восторженность и вовлечение выступающего;
- уверенность;
- свободная речь;
- живая интонация;
- активизирующие окончание выступления;
- использование различных вспомогательных средств (плакаты, проектор и т.д.).

Проведение презентации.

Успех презентации решающим образом зависит от презентатора, от его умения убедить профессиональными аргументами и от умения расположить к себе слушателей.

Несколько «советов» о хорошем поведении презентатора в отдельных частях презентации:

ВСТУПЛЕНИЕ

- Объявите цель доклада.
- Представьте: *Имя докладчика,*

Квалификация: *опыт работы; признание специалистами; образование и дипломы.*

- Кратко опишите основные темы доклада.

Советы для вступления:

- Наблюдайте за своей внешностью.

- Начинайте пунктуально, не опаздывайте.
- Постарайтесь установить контакт глазами со слушателями до того, как начинаете говорить.
- Выберите для зрительного контакта знакомое вам лицо, это даст вам дополнительную уверенность.
- Начинайте говорить громко и гласно.

ГЛАВНАЯ ЧАСТЬ

- Подробно изложите материал.
- Приведите примеры и иллюстрации.
- Почему это должно заинтересовать аудиторию.

Советы для главной части:

- Дайте обзор этой части презентации лучше всего визуально (графики, схемы и т.д.).
- Говорите свободно, без «шпаргалки», используйте свой манускрипт только для поддержки.
- Говорите короткими и понятными фразами.
- Варьируйте громкость речи, темп и тональность.
- Говорите «я считаю» или «мы считаем» вместо «считают», не применяйте «может быть» «якобы» или другие конъюнктивные формы.
- Целенаправленно применяйте жесты.
- Применяйте фломастеры и подобные предметы по назначению, не играйте ими!
- Оглавляйте свой доклад риторическими вопросами для привлечения внимания.

ОКОНЧАНИЕ

- Выразите свое мнение по поводу этой темы.
- Повторите ключевые моменты, которые должны остаться в памяти слушателей.
- Подведите итоги по самым важным пунктам кратко и конкретно.

Советы для окончания:

Окончание презентации – очень важная составляющая всего выступления. Говорят «первое впечатление решающее, но последнее впечатление остается».

В процессе работы в группах студенты создают общие, разделяемые (в идеале) всеми членами группы установки и навыки.

Ключевыми аспектами работы над выполнением групповых проектов являются творческое генерирование идей и взаимодействие между всеми участниками процесса.

Двумя основными результатами группового проекта являются изученный материал (тема) и процесс ее раскрытия на практическом примере, а также физический «выход» – статья, презентация, аналитический отчет и пр.

Порядок проведения:

1. Формулировка темы для аудитории.
2. Определение имеющихся у аудитории знаний по рассматриваемой теме.
3. Цель (данной темы).
4. Список изучаемых разделов.
5. Цель «Деловой игры».
6. Содержание (Имеется проблема в целом на предприятии, в государстве и т.д. необходимо решить путем представления решения подпроблем отдельными аналитическими группами).
7. Представление общего рисунка по решению проблемы для групп.
8. Целевая группа, для кого деловая игра, презентация.
9. Организация (место, порядок размещения мест, приглашения, перерывы).
10. Объяснение, как отдельные разделы рассматриваемой темы связаны между собой.
11. Распределение на группы.

12. Материал для участников.
13. Применяемые средства.
14. Последовательность в подготовке.
15. Время, отводимое на каждый раздел.

ОБСУЖДЕНИЕ В ГРУППАХ (20 минут).

ПРЕЗЕНТАЦИЯ (в общем на всех 25 минут или определяется преподавателем).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ (15 мин).

16. Обсуждение.
17. Перечисление рассматриваемых вопросов.
18. Описание практической работы.
19. Описание преимуществ, получаемых результатов выполнения действий.
20. Награждение дипломами.
21. Благодарность.

Групповое обучение характеризует открытая концепция: исходя из учебных заданий или проблем, реализуются поставленные цели и вырабатываются соответствующие решения, которые затем представляются на открытое обсуждение всех участников дискуссии.

Групповые проекты предполагают организацию обучающихся в малых группах для выполнения определенного задания (как правило – решение определенной проблемы) с его последующим оформлением и представлением результатов для анализа.

Элементы выполнения в группах присутствуют практически во всех активных методах обучения, однако групповые проекты отличает присутствие формального момента – четко определенный состав группы, сроки и формат представляемых результатов.

Методические указания по выполнению ситуационного задания

Задание выполняется в письменной форме.

Для успешного выполнения этого задания необходимо изучить учебно-методическую литературу, статьи в периодических изданиях, нормативно-правовую литературу.

Текст печатается на одной стороне стандартного листа бумаги формата А4. Междустрочный интервал – 1,5. Шрифт 14.

Поля: верхнее, нижнее – 20 мм; левое – 25 мм; правое – 15 мм.

Абзацный отступ по всему тексту устанавливается равным 1,25 см или 1,27 см.

Страницы следует нумеровать арабскими цифрами, соблюдая сквозную нумерацию по всему тексту. Номер страницы проставляют в центре нижней части листа без точки.

Титульный лист включают в общую нумерацию страниц. Номер страницы на титульном листе не проставляют.

Рисунки (графики, схемы, диаграммы) следует располагать в работе непосредственно после текста, в котором они упоминаются впервые, или на следующей странице. Рисунки следует нумеровать арабскими цифрами сквозной нумерацией. Например, Рисунок 1 – Название рисунка. Название рисунка печатается не жирным шрифтом без точки в конце, с выравниваем по центру, непосредственно после (внизу) рисунка.

Таблицы следует располагать так же непосредственно после текста, в котором они упоминаются впервые, или на следующей странице. Таблицы следует нумеровать арабскими цифрами сквозной нумерацией. Например, Таблица 1 – Название таблицы. Название таблицы печатается не жирным шрифтом без точки в конце, с выравниваем по центру, непосредственно перед (вверху) таблицей.

Все сноски и подстрочные примечания печатаются только на той странице, к которой они относятся. Ссылки на использованные источники следует приводить подстрочно с указанием автора работы, ее названия, места и года издания, номера страницы, на которую делается ссылка.

Методические указания по написанию и оформлению реферата

Для успешного выполнения этого задания необходимо изучить учебно-методическую литературу, статьи в периодических изданиях, нормативно-правовую литературу.

Общие требования к оформлению реферата.

Объем реферата 10-20 стр. компьютерного текста. В этот объем не входят приложения к реферату.

Структура: введение, содержательная часть (как правило, две-три главы), заключение, список использованной литературы, приложения (при наличии).

Текст печатается на одной стороне стандартного листа бумаги формата А4. Междустрочный интервал – 1,5. Шрифт 14.

Поля реферата: верхнее, нижнее – 20 мм; левое – 25 мм; правое – 15 мм.

Абзацный отступ по всему тексту устанавливается равным 1,25 см.

Страницы реферата следует нумеровать арабскими цифрами, соблюдая сквозную нумерацию по всему тексту. Номер страницы проставляют в центре нижней части листа без точки.

Титульный лист включают в общую нумерацию страниц работы. Номер страницы на титульном листе не проставляют.

Все заголовки, указанные в содержании (оглавлении), должны в тексте выделяться. Каждый раздел (главу) работы следует начинать с новой страницы. Наименование раздела выделяется прописными (заглавными) буквами, жирным шрифтом. Переносы слов в заголовке не допускаются. Точка в конце заголовка не ставится. Выравнивание названия раздела (главы) – по центру.

Параграфы продолжают друг друга в пределах раздела (главы) и с новой страницы не печатаются, а отделяются одним отступом от предыдущего параграфа или названия раздела (главы). Наименование параграфа пишется с заглавной буквы строчными буквами и выделяется жирным шрифтом. Переносы слов в названии параграфа не допускаются. Точка в конце названия параграфа не ставится. Выравнивание названия параграфа – по центру.

Рисунки (графики, схемы, диаграммы) следует располагать в реферате непосредственно после текста, в котором они упоминаются впервые, или на следующей странице. Рисунки следует нумеровать арабскими цифрами в пределах главы (раздела). Например, Рисунок 1.1 – Название рисунка. Название рисунка печатается не жирным шрифтом без точки в конце, с выравниваем по центру, непосредственно после (внизу) рисунка. На все иллюстрации должны быть даны ссылки.

Таблицы следует располагать в реферате так же непосредственно после текста, в котором они упоминаются впервые, или на следующей странице. Таблицы следует нумеровать арабскими цифрами сквозной нумерацией в пределах главы (раздела). Например, Таблица 1.1 – Название таблицы. Название таблицы печатается не жирным шрифтом без точки в конце, с выравниваем по центру, непосредственно перед (вверху) таблицей. На все таблицы должны быть даны ссылки.

Все сноски и подстрочные примечания печатаются только на той странице, к которой они относятся.

Ссылки на использованные источники следует приводить подстрочно с указанием автора работы, ее названия, места и года издания, номера страницы, на которую делается

ссылка. В список использованных источников должны быть включены только те источники, которые действительно использовались автором и на которые есть ссылки в тексте работы. В начале списка необходимо указать нормативные акты по их юридической силе. После этого в алфавитном порядке перечисляются остальные литературные источники (монографии, пособия, статьи, комментарии и т. д.).

Список использованных источников оформляется по библиографическим правилам. Указываются следующие элементы: фамилии и инициалы авторов, название произведения (без сокращений и кавычек), подзаголовки, место издания, издательство, год издания, том, часть, выпуск, порядковый номер издания, количество страниц.