

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИНЖЕНЕРНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ»

УТВЕРЖДАЮ

И.о. проректора по учебной работе

_____ Василенко В.Н.
(подпись) (Ф.И.О.)

«30» мая 2024 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
ДИСЦИПЛИНЫ

Управление бизнес-процессами

Направление подготовки
38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль)
**Управление промышленными предприятиями и
инфраструктурными организациями**

Квалификация выпускника
Бакалавр

Воронеж

1. Цели и задачи дисциплины

Целью освоения дисциплины является формирование компетенций обучающегося в области профессиональной деятельности и сфере профессиональной деятельности:

08 Финансы и экономика (в сферах: внутреннего и внешнего финансового контроля и аудита; финансового консультирования; управления рисками; организации закупок; исследования и анализа рынков продуктов, услуг и технологий; продвижения и организации продаж продуктов, услуг и технологий; управления проектами; контроллинга и информационно-аналитической поддержки управленческих решений; консалтинга).

Дисциплина направлена на решение задач профессиональной деятельности *информационно-аналитического; организационно-управленческого; финансового и предпринимательского* типов.

Программа составлена в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент».

2. Перечень планируемых результатов обучения, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

№ п/п	Код компетенции	Формулировка компетенции	Код и наименование индикатора достижения Компетенции
1	ПКв-5	Способен анализировать риски в рамках отдельных бизнес-процессов и функциональных направлений деятельности организации	ИД1 _{ПКв-5} –Осуществляет анализ отдельных видов рисков в бизнес-процессах
2	ПКв-7	Способен к выполнению функций тактического управления с учетом анализа экономических показателей результатов деятельности организации	ИД1 _{ПКв-7} – Оценивает эффективность результатов деятельности организации с учетом анализа экономических показателей

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения (показатели оценивания)
ИД1 _{ПКв-5} –Осуществляет анализ отдельных видов рисков в бизнес-процессах	Знает: основные бизнес-процессы организации, методы реорганизации и реструктуризации бизнес-процессов
	Умеет: обосновывать необходимость реорганизации и реструктуризации бизнес-процессов с учетом рисков
	Владеет навыками: осуществления анализа отдельных видов рисков в процессе реорганизации и реструктуризации бизнес-процессов
ИД1 _{ПКв-7} – Оценивает эффективность результатов деятельности организации с учетом анализа экономических показателей	Знает: ключевые показатели эффективности бизнес-процессов
	Умеет: учитывать влияние бизнес-процессов на эффективность результатов деятельности организации в соответствии с ее тактическими и стратегическими задачами
	Владеет: навыками оценки эффективности бизнес-процессов и необходимости их моделирования с использованием ключевых показателей

3. Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина «Управление бизнес-процессами» относится к *части, формируемой участниками образовательных отношений* Блока 1 ОП. Дисциплина является обязательной к изучению.

Изучение дисциплины основано на знаниях, умениях и навыках, полученных при изучении обучающимися дисциплин:

«Введение в профессиональную деятельность»;

«Стратегический менеджмент»;

«Нормирование и анализ эффективности использования производственных ресурсов»;

«Организация и планирование производством»;

«Производственный менеджмент»;

«Анализ отраслевых рынков»;

«Антикризисное управление предприятием» / «Кризисная диагностика»;

«Учет и управленческий анализ»;

«Управление финансами организации»;

«Экономика и социология труда»;

«Управление затратами и контроллинг» / «Управленческий учет и бюджетирование»;

и в результате прохождения

Производственная практика, технологическая (проектно-технологическая) практика;

Дисциплина является предшествующей для изучения последующих дисциплин, практик:

Производственная практика, преддипломная практика.

4. Объем дисциплины и виды учебной работы

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единицы.

Виды учебной работы	Всего академических часов	Распределение трудоемкости по семестрам, ак.ч.
		8
Общая трудоемкость дисциплины	108	108
Контактная работа в т. ч. аудиторные занятия:	49,3	49,3
Лекции	24	24
<i>в том числе в форме практической подготовки</i>		
Практические занятия	24	24
<i>в том числе в форме практической подготовки</i>	24	24
Консультации текущие	1,2	1,2
Вид аттестации (зачет)	0,1	0,1
Самостоятельная работа:	58,7	58,7
Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	24	24
Подготовка к практическим занятиям	12	12
Домашнее задание, реферат	18,7	18,7
Другие виды самостоятельной работы	4	4

5 Содержание дисциплины, структурированное по разделам с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

5.1 Содержание разделов дисциплины

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела	Трудоемкость раздела, ак.ч
1	Процессный подход к управлению: сущность и основные	Сущность процессного подхода. Система терминов процессного подхода. Принципы процессного управления, включая принципы рационализации структуры управления организацией. Взаимосвязь процессного и функционального подходов в управлении.	18

	понятия		
2	Бизнес-процессы: понятие, сущность, классификация	Бизнес-процесс: понятие, сущность. Классификация бизнес-процессов. Оценка эффективности бизнес-процессов рыночных условий хозяйствования для решения тактических задач организации производства.	18
3	Моделирование бизнес-процессов	Необходимость моделирования бизнес-процессов. Способы описания и моделирования бизнес-процессов. Технология моделирования бизнес-процессов предприятия. Полная бизнес-модель компании. Шаблоны организационного бизнес-моделирования.	18
4	Анализ и ключевые показатели бизнес-процессов	Выбор приоритетных бизнес-процессов для рационализации структуры управления организацией в соответствии с ее целями и стратегией. Ключевые показатели эффективности бизнес-процессов.	18
5	Реинжиниринг бизнес-процессов	Сущность, цели, этапы и виды реинжиниринга бизнес-процессов. Этапы проведения реинжиниринга. Принципы перепроектирования бизнес-процессов в рамках разработки предложений по рационализации структуры управления организацией. Условия успешного реинжиниринга и факторы риска. Типичные ошибки при проведении реинжиниринга.	18
6	Оптимизация бизнес-процессов	Классификация методов и инструментов анализа рисков в рамках отдельных бизнес-процессов. Формализованные универсально-принципиальные (ФУП) методы оптимизации бизнес-процессов. Технологии постоянного совершенствования.	16,7
		<i>Текущие консультации</i>	1,2
		<i>Зачет</i>	0,1

5.2 Разделы дисциплины и виды занятий

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Лекции, ак. ч	Практические занятия, ак. ч	СРО, ак. ч
1	Процессный подход к управлению: сущность и основные понятия	4	4	10
2	Бизнес-процессы: понятие, сущность, классификация	4	4	10
3	Моделирование бизнес-процессов	4	4	10
4	Анализ и ключевые показатели бизнес-процессов	4	4	10
5	Реинжиниринг бизнес-процессов	4	4	10
6	Оптимизация бизнес-процессов	4	4	8,7
	<i>Текущие консультации</i>		1,2	
	<i>Зачет</i>		0,1	

5.2.1 Лекции

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Тематика лекционных занятий	Трудоемкость, ак. ч
1	Процессный подход к управлению: сущность и основные понятия	Сущность процессного подхода. Система терминов процессного подхода. Принципы процессного управления, включая принципы рационализации структуры управления организацией в соответствии с ее целями, тактическими и стратегическими задачами производства. Взаимосвязь процессного и функционального подходов в управлении.	4
2	Бизнес-процессы: понятие, сущность, классификация	Бизнес-процесс: понятие, сущность. Классификация бизнес-процессов. Оценка эффективности бизнес-процессов рыночных условий хозяйствования для решения тактических задач организации производства.	4
3	Моделирование бизнес-процессов	Необходимость моделирования бизнес-процессов. Способы описания и моделирования бизнес-процессов. Технология моделирования бизнес-процессов предприятия.	4

		Полная бизнес-модель компании. Шаблоны организационного бизнес-моделирования.	
4	Анализ и ключевые показатели бизнес-процессов	Выбор приоритетных бизнес-процессов для рационализации структуры управления организацией в соответствии с ее целями и стратегией. Ключевые показатели эффективности бизнес-процессов.	4
5	Реинжиниринг бизнес-процессов	Сущность, цели, этапы и виды реинжиниринга бизнес-процессов. Этапы проведения реинжиниринга. Принципы перепроектирования бизнес-процессов в рамках разработки предложений по рационализации структуры управления организацией. Оценка эффективности мероприятий по рационализации структуры управления организацией в соответствии с рыночными условиями хозяйствования. Условия успешного реинжиниринга и факторы риска. Типичные ошибки при проведении реинжиниринга.	4
6	Оптимизация бизнес-процессов	Классификация методов и инструментов анализа рисков в рамках отдельных бизнес-процессов. Формализованные универсально-принципиальные (ФУП) методы оптимизации бизнес-процессов. Технологии постоянного совершенствования.	4

5.2.2 Практические занятия

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Тематика практических занятий	Трудоемкость, ак. ч
1	Процессный подход к управлению: сущность и основные понятия	Сущность процессного подхода. Система терминов процессного подхода. Принципы процессного управления, включая принципы рационализации структуры управления организацией в соответствии с ее целями, тактическими и стратегическими задачами производства. Взаимосвязь процессного и функционального подходов в управлении.	4
2	Бизнес-процессы: понятие, сущность, классификация	Бизнес-процесс: понятие, сущность. Классификация бизнес-процессов. Оценка эффективности бизнес-процессов в рыночных условиях хозяйствования для решения тактических задач организации производства.	4
3	Моделирование бизнес-процессов	Необходимость моделирования бизнес-процессов. Способы описания и моделирования бизнес-процессов. Технология моделирования бизнес-процессов предприятия. Полная бизнес-модель компании. Шаблоны организационного бизнес-моделирования.	4
4	Анализ и ключевые показатели бизнес-процессов	Выбор приоритетных бизнес-процессов для рационализации структуры управления организацией в соответствии с ее целями и стратегией. Ключевые показатели эффективности бизнес-процессов.	4
5	Реинжиниринг бизнес-процессов	Сущность, цели, этапы и виды реинжиниринга бизнес-процессов. Этапы проведения реинжиниринга. Принципы перепроектирования бизнес-процессов в рамках разработки предложений по рационализации структуры управления организацией. Оценка эффективности мероприятий по рационализации структуры управления организацией в соответствии с рыночными условиями хозяйствования. Условия успешного реинжиниринга и факторы риска. Типичные ошибки при проведении реинжиниринга.	4
6	Оптимизация бизнес-процессов	Классификация методов и инструментов анализа рисков в рамках отдельных бизнес-процессов. Формализованные универсально-принципиальные (ФУП) методы оптимизации бизнес-процессов. Технологии постоянного совершенствования.	4

5.2.4 Самостоятельная работа обучающихся

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Вид СРО	Трудоемкость, ак. ч
1	Процессный подход к управлению: сущность и основные понятия	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям. Подготовка к практическим занятиям. Домашнее задание, реферат. Другие виды самостоятельной работы	10
2	Бизнес-процессы: понятие, сущность, классификация	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям. Подготовка к практическим занятиям. Домашнее задание, реферат. Другие виды самостоятельной работы	10
3	Моделирование бизнес-процессов	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям. Подготовка к практическим занятиям. Домашнее задание, реферат. Другие виды самостоятельной работы	10
4	Анализ и ключевые показатели бизнес-процессов	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям. Подготовка к практическим занятиям. Домашнее задание, реферат. Другие виды самостоятельной работы	10
5	Реинжиниринг бизнес-процессов	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям. Подготовка к практическим занятиям. Домашнее задание, реферат. Другие виды самостоятельной работы	10
6	Оптимизация бизнес-процессов	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям. Подготовка к практическим занятиям. Домашнее задание, реферат. Другие виды самостоятельной работы	8,7

6 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Для освоения дисциплины обучающийся может использовать:

6.1 Учебные и периодические печатные издания, имеющиеся в библиотечном фонде образовательной организации:

1. Томорадзе, И. В. Основы управления бизнес-процессами : учебное пособие / И. В. Томорадзе, Д. Ю. Денисов, А. В. Быкова. — Москва : РТУ МИРЭА, 2022. — 121 с. <https://e.lanbook.com/book/239999>

2. Кириллина, Ю. В. Моделирование бизнес-процессов : учебное пособие / Ю. В. Кириллина, И. А. Семичастнов. — Москва : РТУ МИРЭА, 2022. — 140 с. <https://e.lanbook.com/book/256733>

3. Тараскина, Ю. В. Моделирование бизнес-процессов : учебное пособие / Ю. В. Тараскина. — Астрахань : АГТУ, 2021. — 132 с. <https://e.lanbook.com/book/261212>

6.2 Учебные электронные издания, размещённые в Электронных библиотечных системах

1. Кравченко, А. В. Моделирование бизнес-процессов : учебное пособие / А. В. Кравченко, Е. В. Драгунова, Ю. В. Кириллов. — Новосибирск : НГТУ, 2020. — 136 с. <https://e.lanbook.com/book/152364>

2. Бояркин, Г. Н. Моделирование бизнес-процессов : учебное пособие / Г. Н. Бояркин. — Омск : ОмГТУ, 2020. — 94 с. <https://e.lanbook.com/book/186887>

6.3 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся

Управление бизнес-процессами [УБП]: задания для самостоятельной работы студентов, Воронеж. гос. ун-т инж. технол.; сост. профессор И. П. Богомолова, доцент И.Е. Устюгова, Воронеж. – ВГУИТ – 2021. <http://education.vsu.ru>

6.4 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

Наименование ресурса сети «Интернет»	Электронный адрес ресурса
Научная электронная библиотека	http://www.elibrary.ru/defaulttx.asp?
Образовательная платформа «Юрайт»	https://urait.ru/
ЭБС «Лань»	https://e.lanbook.com/
АИБС «МегаПро»	https://biblos.vsu.ru/MegaPro/Web
Сайт Министерства науки и высшего образования РФ	http://minobrnauki.gov.ru
Электронная информационно-образовательная среда ФГБОУ ВО «ВГУИТ»	http://education.vsu.ru
Портал открытого on-line образования	https://npoed.ru/
Справочно-правовая система «Консультант Плюс»	https://www.consultant.ru/

6.5 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем

При изучении дисциплины используется программное обеспечение, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы: ЭИОС университета, в том числе на базе программной платформы «Среда электронного обучения ЗКЛ».

При освоении дисциплины используется лицензионное и открытое программное обеспечение

Программы	Лицензии, реквизиты подтверждающего документа
Adobe Reader XI	(бесплатное ПО) https://acrobat.adobe.com/ru/ru/acrobat/pdf-reader/volume-distribution.html
Альт Образование	Лицензия № AAA.0217.00 с 21.12.2017 г. по «Бессрочно»
Microsoft Windows 8	Microsoft Open License
Microsoft Windows 8.1	Microsoft Windows Professional 8 Russian Upgrade Academic OPEN 1 License No Level#61280574 от 06.12.2012 г. https://www.microsoft.com/ru-ru/licensing/licensing-programs/open-license
Microsoft Office Professional Plus 2010	Microsoft Open License Microsoft Office Professional Plus 2010 Russian Academic OPEN 1 License No Level #48516271 от 17.05.2011 г. https://www.microsoft.com/ru-ru/licensing/licensing-programs/open-license
Microsoft Office 2007 Standart	Microsoft Open License Microsoft Office 2007 Russian Academic OPEN No Level #44822753 от 17.11.2008 https://www.microsoft.com/ru-ru/licensing/licensing-programs/open-license
Libre Office 6.1	Лицензия № AAA.0217.00 с 21.12.2017 г. по «Бессрочно» (Включен в установочный пакет операционной системы Альт Образование 8.2)

Справочно-правовые системы

Программы	Лицензии, реквизиты подтверждающего документа
Справочные правовая система «Консультант Плюс»	Договор о сотрудничестве с «Информсвязь-черноземье», Региональный информационный центр общероссийской сети распространения правовой информации Консультант Плюс № 8-99/RD от 12.02.1999 г.

7 Материально-техническое обеспечение дисциплины

Ауд. 2. Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, лабораторных и практических занятий, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации (для всех направлений и специальностей): Проектор Epson EB-W9 2500 Переносное оборудование, экран, ноутбук Lenovo, акустическая система BEHRINGER B208D; Наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации.

Ауд. 248. Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, лабораторных и практических занятий, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации (для всех направлений и специальностей): Компьютер ASUS; Коммутатор D-Link DES-1008D; Принтер HP Laser Jet 1018; Интерактивная доска Activboard; переносные колонки активные Microlab SOLO.

Ауд. 427а. Помещение (Учебная аудитория) для самостоятельной работы обучающихся: Компьютер Intel Core Duo E5300, сетевой коммутатор для подключения к компьютерной сети (Интернет), ноутбук Lenovo, ноутбук Asus D541NAGQ335T, ноутбук Samsung 300Ci5-241OM 2.3, ноутбук HP AMD, ноутбук Acer "17.3" Celeron N 3350/1, 1/2048/500/Intel/HD/WIN10, ноутбук DNS, Ноутбук Acer 15.6.

8 Оценочные материалы для промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

Оценочные материалы (ОМ) для дисциплины включают в себя:

- перечень компетенций с указанием индикаторов достижения компетенций, этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы;
- описание шкал оценивания;
- типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков;
- методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности.

ОМ представляются отдельным комплектом и **входят в состав рабочей программы дисциплины (модуля)** в виде приложения.

Оценочные материалы формируются в соответствии с П ВГУИТ «Положение об оценочных материалах».

ПРИЛОЖЕНИЕ
к рабочей программе

1 Организационно-методические данные дисциплины для очно-заочной формы обучения

1.1 Объемы различных форм учебной работы и виды контроля в соответствии с учебным планом

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единицы

Виды учебной работы	Всего академических часов	Распределение трудоемкости по семестрам, ак.ч.
		8
Общая трудоемкость дисциплины	108	108
Контактная работа в т. ч. аудиторные занятия:	20,5	20,5
Лекции	8	8
<i>в том числе в форме практической подготовки</i>		
Практические занятия	12	12
<i>в том числе в форме практической подготовки</i>	12	12
Консультации текущие	0,4	0,4
Вид аттестации (зачет)	0,1	0,1
Самостоятельная работа:	87,5	87,5
Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	33,5	33,5
Подготовка к практическим занятиям	24	24
Домашнее задание, реферат,	12	12
Другие виды самостоятельной работы	18	18

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ
ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

по дисциплине
УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ

1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования

№ п/п	Код компетенции	Формулировка компетенции	Код и наименование индикатора достижения Компетенции
1	ПКв-5	Способен анализировать риски в рамках отдельных бизнес-процессов и функциональных направлений деятельности организации	ИД1 _{ПКв-5} – Осуществляет анализ отдельных видов рисков в бизнес-процессах
2	ПКв-7	Способен к выполнению функций тактического управления с учетом анализа экономических показателей результатов деятельности организации	ИД1 _{ПКв-7} – Оценивает эффективность результатов деятельности организации с учетом анализа экономических показателей

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения (показатели оценивания)
ИД1 _{ПКв-5} – Осуществляет анализ отдельных видов рисков в бизнес-процессах	Знает: основные бизнес-процессы организации, методы реорганизации и реструктуризации бизнес-процессов
	Умеет: обосновывать необходимость реорганизации и реструктуризации бизнес-процессов с учетом рисков
	Владеет навыками: осуществления анализа отдельных видов рисков в процессе реорганизации и реструктуризации бизнес-процессов
ИД1 _{ПКв-7} – Оценивает эффективность результатов деятельности организации с учетом анализа экономических показателей	Знает: ключевые показатели эффективности бизнес-процессов
	Умеет: учитывать влияние бизнес-процессов на эффективность результатов деятельности организации в соответствии с ее тактическими и стратегическими задачами
	Владеет: навыками оценки эффективности бизнес-процессов и необходимости их моделирования с использованием ключевых показателей

2 Паспорт оценочных материалов по дисциплине/практике

№ п/п	Разделы дисциплины	Индекс контролируемой компетенции (или ее части)	Оценочные средства		Технология/процедура оценивания (способ контроля)
			наименование	№№ заданий	
1	Процессный подход к управлению: сущность и основные понятия	ПКв-5 (ИД1 _{ПКв-5})	Собеседование (вопросы к зачету)	1-55, 97-108,	Проверка преподавателем (Отметка в системе «зачтено – не зачтено»)
			Собеседование (решение практических задач)		
		ПКв-7 (ИД1 _{ПКв-7})	Кейс-задания	56-96, 109-120	Проверка преподавателем (Уровневая шкала)
			Тестовые задания		Компьютерное тестирование (процентная шкала)
2	Бизнес-процессы: понятие, сущность, классификация				
3	Моделирование бизнес-процессов				
4	Анализ и ключевые показатели бизнес-процессов		Реферат		Проверка преподавателем (Отметка в системе «зачтено – не зачтено»)

5	Реинжиниринг бизнес-процессов				
6	Оптимизация бизнес-процессов				

3 Оценочные материалы для промежуточной аттестации.

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

Аттестация обучающегося по дисциплине проводится в форме тестирования и предусматривает возможность последующего собеседования (зачета).

3.1. Банк заданий

ПКв-5 – Способен анализировать риски в рамках отдельных бизнес-процессов и функциональных направлений деятельности организации (ИД1_{ПКв-5} – Осуществляет анализ отдельных видов рисков в бизнес-процессах)

№ задания	Тестовое задание с выбором одного правильного ответа
Тестовые вопросы с выбором единственного правильного ответа	
1	Эмерджентность заключается в использовании инструментов для моделирования, оптимизации или реинжиниринга бизнес-процессов замене специалистов людьми, способными выполнять большой круг задач появлении свойств, которые возникают, благодаря объединению элементов в единую систему соединении двух направлений - моделирования процессов и их автоматизации выявлении целостности структуры системы появлении свойств системы, которые связаны с упорядоченностью отношений элементов предоставлении участнику процесса права на принятие решения узкой специализации участников процесса
2	ВРМ заключается в использовании инструментов для моделирования, оптимизации или реинжиниринга бизнес-процессов замене специалистов людьми, способными выполнять большой круг задач появлении свойств, которые возникают, благодаря объединению элементов в единую систему соединении двух направлений - моделирования процессов и их автоматизации выявлении целостности структуры системы появлении свойств системы, которые связаны с упорядоченностью отношений элементов предоставлении участнику процесса права на принятие решения узкой специализации участников процесса
3	Преимущества процессного подхода к управлению предприятием перед функциональным состоят в том, что ... есть ответственный за конечный результат каждого процесса обеспечивается более быстрое достижение результатов осуществляется снижение издержек предприятия
4	Под процессным подходом к управлению деятельностью организации понимается... назначение владельцев процессов, определение поставщиков и потребителей всех процессов взгляд на деятельность организации как систему взаимосвязанных и взаимодополняющих процессов, которыми необходимо управлять для достижения целей оптимальное распределение полномочий и ответственности в процессах использование в организации матричной организационной структуры использование результатов моделирования предметных областей деятельности организации в процессе принятия решений
5	Противоречие между функциональными подразделениями и процессами организации состоит в том, что... управляющие воздействия направлены «по-горизонтали» (от поставщика к потребителю), а процессы направлены «по-вертикали» (от начальника к подчиненному) управляющие воздействия направлены «по-вертикали» (от начальника к подчиненному), а процессы направлены «по-горизонтали» (от поставщика к потребителю) управляющие воздействия направлены «по-горизонтали» (от потребителя к поставщику), а процессы направлены «по-вертикали» (от начальника к подчиненному) управляющие воздействия направлены «по-вертикали» (от начальника к подчиненному), а процессы направлены «по-горизонтали» (от потребителя к поставщику)

6	<p>Владелец процесса обязательно руководитель подразделения или организации лицо, имеющее полномочия и зону ответственности, а также распоряжающееся ресурсами процесса лицо, руководящее процессом только один раз</p>
7	<p>Вторичные выходы процесса являются обязательными при выполнении любого процесса не являются целью процесса и не обязательны обязательны для потребителей процесса определяются входами процесса</p>
8	<p>Первичный вход процесса открывается первичными поставщиками процесса открывается вторичными поставщиками процесса открывается владельцем процесса открывается руководителем организации</p>
9	<p>Референтная модель отражает: логику выполнения процессов логику взаимодействия подразделений структуру процессов верхнего уровня структуру основных процессов</p>
10	<p>Как классифицируются процессы верхнего уровня? бизнес-процессы развития, управления, основные и вспомогательные производственные и управляющие стратегические руководящие</p>
11	<p>Укажите количество фаз цикла Шухарта-Деминга ни одной две фазы три фазы четыре фазы шесть фаз любое количество</p>
12	<p>Референтная модель: интегрированная в информационную систему блок-схема управления процессами рекомендуемые схемы организации деятельности организаций, разработанные для конкретных отраслей обязательная модель при описании процессов предприятия</p>
13	<p>Эмерджентность - это: наличие (возникновение) у какой-либо системы особых свойств, не присущих её элементам в отдельности синоним хаоса неуправляемость процессов возникновение непредвиденной ситуации состояние организации накануне распада ее структуры</p>
14	<p>Что служит основой для описания деятельности? регламенты процессов мнения партнеров видение организации как системы видение организации как структуры наличие инструментария моделирования</p>
15	<p>В чем суть концепции процессного управления BPM (Business Process Management)? во внедрении инструментов для моделирования бизнес-процессов в соединении двух направлений - моделирования процессов и их автоматизации в автоматизированном документообороте в адаптации организации к условиям внешней среды</p>
16	<p>Функции работника выходят за рамки регламентированных трудовых обязанностей - это: нормальная ситуация экстренная ситуация причина срочных изменений не характерно для коммерческих организаций</p>
17	<p>Хорошая связь «начальник-подчиненный»: возможна только при функциональном управлении возможна только при процессном управлении возможна при функциональном управлении возможна и при функциональном, и при процессном управлении</p>
18	<p>Непрерывная серия задач, выполняемых с целью создания выхода с целью удовлетворения запросов внутренних или внешних клиентов - это определение: процесса организации как системы</p>

	функции операционной деятельности
19	С точки зрения процессного подхода менеджмент - это: система управления предприятием, подсистемами которой являются принципы, методы, формы и приемы управления управления с обязательным использованием ИТ система управления иерархией подразделений
20	В соответствии со стандартом организация - это: группа работников и необходимых средств с распределением ответственности, полномочий и взаимоотношений совокупность процессов и ресурсов для их выполнения система должностей и бизнес-ролей с четкими функциями
21	Преимущества процессного подхода перед функциональным подходом более быстрое достижение результатов вектор управления - на заказчика, а не на начальника повышается прозрачность бизнеса есть ответственный за результат каждого процесса
22	Стандартное определение бизнес-процесса: набор повторяющихся функций совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходы набор функций, реализующих цели в рамках оргструктуры
23	Что такое процессный подход к управлению? назначение владельцев процессов взгляд на бизнес как систему взаимосвязанных процессов, управляемых для достижения целей система автоматизации процессов
24	Система управления по Тейлору ориентирована на инициативу и развитие персонала заложила основу для информационных систем воспринимает работника как ресурс для получения прибыли устарела и не используется современными организациями
25	Каков основной недостаток функционального подхода? четкая иерархия оргструктуры не способствует «горизонтальной» коммуникации бизнес-процессов нет - только исполнение команд трудно создать проект по совершенствованию
26	ARIS Express – это ... информационный бюллетень фирмы IDS Prof. Scheer бесплатное средство моделирования процессов программный продукт в области реализации средств CASE-технологий
27	BPwin – это ... <i>Тип ответа: Одиночный выбор</i> часть операционной системы WINDOWS программный продукт в области реализации средств CASE-технологий бесплатное средство моделирования процессов
28	SADT – это ... методология структурного анализа и проектирования, которая породила целый ряд методов IDEF(x), завоевавших особую популярность в задачах инжиниринга и реинжиниринга бизнес-процессов набор пакетов прикладных программ моделирования бизнес-процессов технология оптимизации бизнес-процессов
29	Адекватность модели бизнес-процесса – это степень ... соответствия модели бизнес-процесса реально существующему в компании бизнес-процессу точности расчетов по моделям производства точности проработки элементов модели бизнес-процесса
30	Анализ длительности цикла также позволяет выявить ... значительные резервы в сокращении непроизводительных затрат ресурсов степень параллельности выполняемых работ по изделию значительные резервы в сокращении непроизводительных затрат ресурсов и степень параллельности выполняемых работ по изделию
31	Анализ – это ... информационный процесс, который состоит в систематизации, оценке полученных параметров в соответствии с принятой системой показателей, в изучении и оценке факторов, влияющих на деятельность предприятия, в выявлении его сильных и слабых сторон, определении возможностей и рисков результаты обработки статистической выборки методами математической статистики с использованием специализированных пакетов прикладных программ сопоставление результатов по заданным критериям
32	Бизнес-моделирование – это ... создание организационных моделей с целью изучения и улучшения деятельности компании

	набор математических моделей для планирования и учета хода производства набор информационных хранилищ и пакетов прикладных программ для планирования и учета хода производства
33	В мире конкуренции постоянное улучшение бизнес-процессов – это ... способ улучшить организацию производства жизненная философия любой организации сегодня, если она хочет выжить и успешно функционировать в среднесрочном периоде, не говоря уже о долгосрочной перспективе то, что можно рекомендовать только крупным организациям
34	В первую очередь следует заниматься бизнес-процессами ... которые приносят наибольшую добавленную стоимость имеющими наибольшую продолжительность которые приносят наименьшую добавленную стоимость
35	Выявление фактической картины «как есть» в результате бизнес-моделирования – это ... результат первичного анализа моделирования бизнес-процессов и их характеристик, таких как число и характер взаимосвязей между составными частями процессов, потенциал используемых ресурсов и их фактическая загрузка оценка финансового состояния предприятия за последний отчетный период уровень прибыли за последний отчетный год
36	Управленческое решение – это конечный продукт управленческой деятельности? Да Нет
37	Управленческое решение – это концентрированное выражение процесса воздействия управления действий
38	Управленческое решение – это инструмент ... субъекта на объект воздействия управления действий
39	Управленческое решение – это выбор альтернативы..... воздействия управления действий
40	Классификация решений – это инструмент управления их реализацией? Да Нет
41	Долгосрочные и стратегические решения – это идентичные понятия? Да Нет
42	Форма принятия решений влияет на их качество? Да Нет
43	Факторы и признаки качества решения – это идентичные понятия? Да Нет
44	Ресурсоемкость – это качественный параметр решения? Да Нет
45	Методы разработки – это факторы качества решения? Да Нет
46	Групповая форма принятия решения имеет недостатки? Да Нет
47	Степень мотивации подчиненных – это критерий выбора стиля руководства? Да Нет
48	15. Стадийность процесса принятия решений – это технологический элемент? Да Нет
Тестовые вопросы с множественным выбором	
49	CASE-средства – это ... программные средства, автоматизирующие технологический процесс анализа, проектирования, разработки и сопровождения сложных программных систем. программные средства, которые широко используются для описания и оптимизации бизнес-процессов компании емкость для хранения данных на оптических дисках
50	Нотация моделирования – это ... совокупность графических элементов, которые используются для разработки графических моделей

	деятельности компании синтаксис графического языка моделирования набор чертежей изделий предприятий в электронном виде																										
51	Организационны свойства управленч решения - это: плановость; последовательность; целенаправленность; правомерность.																										
	Задачи (задания)																										
52	<p>Дать характеристику выполнению бизнес-процессов, если они имеют оценки, приведенные в таблице. Результаты оценки бизнес-процессов</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th>Код и наименование бизнес-процесса</th> <th>Оценка работы бизнес-процессов</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>П1. Наблюдение за конкурентами</td><td>A</td></tr> <tr><td>П2. Исследование рынка</td><td>C</td></tr> <tr><td>П3. Мониторинг потребностей покупателей</td><td>B</td></tr> <tr><td>П4. Выбор и сертификация поставщиков</td><td>A</td></tr> <tr><td>П5. Обучение дилеров</td><td>B</td></tr> <tr><td>П6. Поддержка проданных товаров</td><td>B</td></tr> <tr><td>П7. Определение требований для новых продуктов</td><td>D</td></tr> <tr><td>П8. Разработка новых продуктов</td><td>A</td></tr> <tr><td>П9. Реклама продуктов</td><td>C</td></tr> <tr><td>П10. Работа над качеством продукции</td><td>D</td></tr> <tr><td>П11. Обучение сотрудников</td><td>D</td></tr> </tbody> </table> <p>Шкала оценки: A – работа выполнена на отлично, B – работа выполнена хорошо, C – удовлетворительная работа, D – неудовлетворительная работа Ответ. Анализ рынка: П1, П2, П3, П4. Описание продуктов: П7, П8, П10 Реализация продуктов: П5, П6, П9 Обучение сотрудников: П11 <i>Наиболее эффективно</i> выполняется группа Анализ рынка. В первую очередь необходимо перепроектировать следующие группы процессов: Обучение сотрудников, Описание продуктов (в частности, работы над новыми продуктами). В последнюю очередь необходимо перепроектировать группу Реализация продуктов, конкретно реорганизовать процесс «Реклама продуктов». В целом, предприятию следует поставить <i>удовлетворительную оценку (3)</i>.</p>			Код и наименование бизнес-процесса	Оценка работы бизнес-процессов	П1. Наблюдение за конкурентами	A	П2. Исследование рынка	C	П3. Мониторинг потребностей покупателей	B	П4. Выбор и сертификация поставщиков	A	П5. Обучение дилеров	B	П6. Поддержка проданных товаров	B	П7. Определение требований для новых продуктов	D	П8. Разработка новых продуктов	A	П9. Реклама продуктов	C	П10. Работа над качеством продукции	D	П11. Обучение сотрудников	D
Код и наименование бизнес-процесса	Оценка работы бизнес-процессов																										
П1. Наблюдение за конкурентами	A																										
П2. Исследование рынка	C																										
П3. Мониторинг потребностей покупателей	B																										
П4. Выбор и сертификация поставщиков	A																										
П5. Обучение дилеров	B																										
П6. Поддержка проданных товаров	B																										
П7. Определение требований для новых продуктов	D																										
П8. Разработка новых продуктов	A																										
П9. Реклама продуктов	C																										
П10. Работа над качеством продукции	D																										
П11. Обучение сотрудников	D																										
53	<p>Предприятие внедряет 3 проекта. Определить какой из них более рентабельный. $\text{Рентабельность} = \text{Прибыль} / \text{Затраты} * 100\%$ $\text{Прибыль} = \text{Доходы} - \text{Затраты}$</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th>Показатели</th> <th>Проект 1</th> <th>Проект 2</th> <th>Проект 3</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Инвестиции (тыс. руб.)</td><td>446,5</td><td>750,6</td><td>1250</td></tr> <tr><td>Доходы (тыс. руб.)</td><td>640,2</td><td>977,5</td><td>1475,5</td></tr> <tr><td>Прибыль</td><td>193,7</td><td>226,9</td><td>225,5</td></tr> <tr><td>Рентабельность (%)</td><td>43,38</td><td>30,23</td><td>18,04</td></tr> </tbody> </table> <p>Ответ: самый рентабельный проект – проект №1.</p>			Показатели	Проект 1	Проект 2	Проект 3	Инвестиции (тыс. руб.)	446,5	750,6	1250	Доходы (тыс. руб.)	640,2	977,5	1475,5	Прибыль	193,7	226,9	225,5	Рентабельность (%)	43,38	30,23	18,04				
Показатели	Проект 1	Проект 2	Проект 3																								
Инвестиции (тыс. руб.)	446,5	750,6	1250																								
Доходы (тыс. руб.)	640,2	977,5	1475,5																								
Прибыль	193,7	226,9	225,5																								
Рентабельность (%)	43,38	30,23	18,04																								
54	<p>Предприятие производит продукт А и продукт Б. В прогнозируемом периоде может быть отработано 20 000 чел-часов (общее количество человек на количество отработанных часов). При этом за один чел-час может быть произведена одна единица товара А или 3 единицы товара Б. Какой из товаров выгоднее производить.</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th>Показатели</th> <th>Товар А</th> <th>Товар Б</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Цена реализации (тыс. руб.)</td><td>15</td><td>20</td></tr> <tr><td>Переменные затраты на единицу продукции (тыс. руб.)</td><td>6</td><td>16</td></tr> <tr><td>Прибыль (маржа)</td><td>9</td><td>4</td></tr> </tbody> </table> <p>Ответ.</p>			Показатели	Товар А	Товар Б	Цена реализации (тыс. руб.)	15	20	Переменные затраты на единицу продукции (тыс. руб.)	6	16	Прибыль (маржа)	9	4												
Показатели	Товар А	Товар Б																									
Цена реализации (тыс. руб.)	15	20																									
Переменные затраты на единицу продукции (тыс. руб.)	6	16																									
Прибыль (маржа)	9	4																									

	<p>За один чел-час товар А = $9 * 1 = 9$ тыс. руб. За один чел-час товар Б = $4 * 3 = 12$ тыс. руб. Следовательно, маржа за товар А = $9 * 20\ 000 = 180\ 000$ тыс. руб., за товар Б = $12 * 20\ 000 = 240\ 000$ тыс. руб. Предприятию выгодно производить товар Б.</p>
	<p>Кейс-задания (Ситуационные задания)</p>
55	<p>Проведённый анализ показателей развития региона показал наличие резкой дифференциации доходов населения, наличие значительного слоя малообеспеченных, что препятствует росту спроса на инновации и поддерживает спрос на низкокачественные, морально устаревшие с точки зрения мировой конъюнктуры товары, тем самым препятствуя структурной перестройке экономики, развитию в регионах высокотехнологического сектора и сферы услуг. Какие меры следует предпринять органам власти, способствующие успешной реализации инновационной политики на предприятиях, организациях отраслей специализации региона? Ответ: К основным мероприятиям, способствующим успешной реализации инновационной политики в регионе можно отнести:</p> <ul style="list-style-type: none"> - формирование региональных планов действий по развитию государственно- частного партнерства; - создание конкурентоспособного в сравнении с другими регионами налогового режима, развитие региональной системы льгот и преференций для компаний – резидентов; - развитие особых экономических зон (в том числе регионального уровня), технопарков, центров передового опыта, бизнес-инкубаторов и их поддержка; - реализация программ поддержки малого предпринимательства (в том числе формирование региональных фондов поддержки предпринимательства); - разработка системы гарантий и компенсаций процентных ставок по бизнес-кредитам; - содействие внедрению международных стандартов корпоративного управления; - формирование центров (отделов) трансфера технологий при ведущих университетах, научно-исследовательских институтах; - создание фондов инновационного развития (выдача грантов на исследования, помощь в получении венчурного финансирования).

ПКв-7 – Способен к выполнению функций тактического управления с учетом анализа экономических показателей результатов деятельности организации (ИД1 ПКв-7 – Оценивает эффективность результатов деятельности организации с учетом анализа экономических показателей)

№ задания	Тестовое задание с выбором одного правильного ответа
Тестовые вопросы с выбором единственного правильного ответа	
56	<p>Карта бизнес-процессов – это ... диаграмма, на которой представлена укрупненная совокупность бизнес-процессов компании перечень бизнес-процессов на бумажных носителях таблица, в которую заносятся все бизнес-процессы</p>
57	<p>Работа (деятельность) – это ... небольшая составляющая часть бизнес-процесса, выполняемая обычно одним подразделением или отдельным исполнителем пункт производственного задания для отдельного исполнителя или подразделения наиболее важная часть бизнес-процесса</p>
58	<p>Результативность бизнес-процесса – это ... соответствие результатов бизнес-процесса нуждам и ожиданиям клиентов выполнение бизнес-процессов в заданные сроки выполнение бизнес-процессов в полном объеме и в заданные сроки</p>
59	<p>Идентификация бизнес-процесса – это ... определение назначения, владельца, клиентов и результатов бизнес-процесса порядковый номер в списке бизнес-процессов определение позиции данного бизнес-процесса в общем перечне</p>
60	<p>Объектно-ориентированное программирование – это совокупность ... средств программирования для создания новых программных продуктов принципов, технологий, а также инструментальных средств для создания программных систем на основе архитектуры взаимодействия объектов объектов, для которых применение языка дает наиболее эффективное использование оперативной памяти компьютера</p>
61	<p>Оптимизация бизнес-процессов – это ... улучшение бизнес-процессов с целью повышения его эффективности уменьшение времени протекания бизнес-процессов снижение связанных с ними затрат</p>
62	<p>Управление бизнес-процессами – это ...</p>

	способ качественного выполнения требований заказчика правила учета времени начала и окончания бизнес-процессов рекомендации по продолжительности и качеству выполнения требований заказчика
63	Графическая модель – это ... модель, созданная в графическом редакторе иерархический набор диаграмм, описывающий один из аспектов (элементов) деятельности компании (например, организационную структуру, бизнес-процесс и т.д.) структура управления предприятия в графической форме
64	ARIS – это ... архитектура интегрированных информационных систем. Методология и программные продукты по описанию, анализу, оптимизации и автоматизации деятельности компании, разработанные немецкой компанией IDS Scheer новая система управления базами данных технология оптимизации бизнес-процессов
65	Модель оценки уровня зрелости предприятия на основе процессного подхода определяет ... шесть уровней зрелости, включающих девять атрибутов процессов объемы финансирования, выделяемые на совершенствования системы управления на базе моделирования с использованием компьютеров четыре уровня зрелости
Тестовые вопросы с множественным выбором	
66	Две наиболее близкие по содержанию управленческие категории – это: а) цели; функции; действия; проблемы; решения.
67	Классификация решений имеет значение для: оценки качества решений; определения состава исполнителей решений; анализа содержания решений; выявления общих (сходных) и отличительных свойств.
68	Вероятностные решения – это решения, принятые в условиях: конкуренции; риска; спада производства; неопределенности.
69	Где формируется эффективность решения? на стадии утверждения; на стадии реализации; на стадии разработки; на всех стадиях.
70	Факторы научной обоснованности решения - это: количество участников разработки решения; полнота анализа проблемной ситуации; ответственность исполнителей; глубина анализа ситуации; методы анализа.
71	Факторы своевременности решения - это: мотивация разработчиков решения; форма разработки решения; методы разработки решения; контроль выполнения решения.
72	Факторы реальности решения - это: наличие финансовых ресурсов; сложность ситуации; наличие материальных ресурсов; мотивация исполнения.
73	Признаки непротиворечивости решения - это: количество участников разработки решения; соответствие целям организации; обеспеченность ресурсами; соответствие ранее принятым решениям.
74	Факторы непротиворечивости решения - это: ориентация разработки на цели организации; форма разработки решения; учет содержания ранее принятых решений; методы разработки решения.
75	Факторы адаптивности решения - это: интервальный характер параметров решения;

	ответственность исполнителей решения; регулируемость исполнения решения; состав разработчиков решения; изменчивость целей организации.
76	Признаки адаптивности решения - это: интервальная форма параметров решения; контроль исполнения решения; корректируемость решения; динамика внешней среды.
77	Признаки научной обоснованности решений - это: наличие моделей, расчетов в обосновании решений; ответственность за исполнение решений; сроки разработки решений; методы разработки решений; сроки выполнения решения.
78	Признаки реальности решения - это: превышение ресурсов организации ресурсоемкости решения; интервальная форма параметров решения; многовариантность решения; превышение плановых сроков реализации фактических.
79	Признаки своевременности решения - это: ресурсообеспеченность решения; превентивность разработки; многовариантность решения; превышение жизненного цикла проблемной ситуации периода разработки и утверждения решения.
80	Факторы оптимальности решений - это: многовариантность; количество участников разработки; методы разработки; контроль выполнения.
81	Признаки оптимальности решений - это: продолжительность разработки решения; заданные сроки реализации; соответствие целям организации; срок утверждения.
82	Низкая эффективность реализации решения может проявляться в: корректировке решения; удлинении сроков реализации решения; увеличении сроков реализации решения; дополнительном анализе ситуации.
Тестовые вопросы на нахождение соответствия, выстраивание последовательности	
83	1. Установите правильную последовательность стадий моделирования решений: а) построение математической модели; б) формирование дела моделирования; в) определение состава факторов влияющих на ситуацию; г) определение степени влияния факторов на ситуацию; д) корректировка, обновление модели; е) проверка адекватности модели и найденного решения. Ответ: б, в, г, а, д, е.
84	Установите соответствие ситуации и методов их моделирования; ситуации: а) дефицит лекарств в больнице; б) монополизация на рынке конкурентов; в) необходимость оптимизации производственной программы при заданном объеме ресурсов; г) дефицит продавцов в магазине; методы: 1. модели теории игр; 2. модели теории очередей; 3. модели управления запасами; 4. модели линейного программирования. Ответ: а3, б1, в4, г2.
85	Установите правильную последовательность стадии технологии экспертных методов разработки решений: а) ознакомление экспертов с проблемой; б) оценка результатов экспертов; в) формирование группы экспертов; г) анализ мнений экспертов; д) организация экспертизы и выявление мнений экспертов. Ответ: в, а, д, б, г.
86	Укажите правильную последовательность стадии технологии мозговой атаки:

	<p>a) генерация идей; b) формирование группы экспертов; c) деструкция идей; d) составление проблемной записки; e) систематизация идей; f) выбор варианта решения. Ответ: b, d, a, e, c, f.</p>
87	<p>Укажите соответствие процедур и методов экспертизы: процедуры: a) деструкция идей; b) разработка прогнозных вариантов в развитии организации; c) заполнение экспертами специальных анкет; d) взаимные критические высказывания. методы: 1. сценариев; 2. мозговой атаки; 3. комиссий; 4. Дельфа. Ответ: a2, b1, c4, d3.</p>
88	<p>Установите соответствие между конкретным риском и видом их; конкретные риски: a) потери в результате роста цен; b) замораживание выплат по облигациям; c) изменение оценки земельного участка; d) потери в результате нарушения технологич норм. виды рисков: 1. риск ликвидности; 2. производственный риск; 3. инфляционный; 4. кредитный. Ответ: a3, b4, c1, d2.</p>
89	<p>Установите соответствие инструментов и методов ограничения снижения уровня риска: инструменты: a) установление предельных сумм затрат на решение; b) разделение транспортных партий грузов; c) учет мнения специалистов при выборе решения; d) повышение регулярности, комплексности мониторинговых наблюдений (процедур); методы: 1. предварительная экспертиза решения; 2. использование эффективных систем контроля; 3. лимитирование рисков; 4. диверсификация риска. Ответ: a3, b4, c1, d2.</p>
90	<p>Установите правильную последовательность стадий реализации решения: a) контроль выполнения решения; b) разработка плана реализации решения; c) оценка результатов реализации решения; d) управление реализацией. Ответ: b, d, a, c.</p>
91	<p>Установите соответствие процедур и стадий реализации решения процедуры: a) накопление, систематизация опыта реализации решений; b) определение состава исполнителей; c) мониторинг основных характеристик решения; d) административное воздействие на исполнителей. стадии: 1. разработка плана реализации решения; 2. управление реализацией решения; 3. контроль выполнения решения; 4. оценка результатов реализации. Ответ: a4, b1, c3, d2.</p>
92	<p>Установите правильную последовательность выполнения процедур различных стадий реализации решения: a) выявление фактической эффективности решения; b) определение комплекса необходимых работ; c) внесение изменений в программу реализации решения; d) личное распорядительство. Ответ: b, d, c, a.</p>
93	<p>Правильная (логическая) последовательность реализации элементов управленческого процесса - это: a) управленческие действия; b) управленческая ситуация;</p>

c) управленческое решение;
d) управленческие функции.
Ответ: b, c, d, a

Задачи (задания)

94

Имеются следующие данные по хлебозаводу:

Виды продукции	Себестоимость единицы продукции, руб.		Кол-во произведенной продукции, кг.	
	2000	2001	2000	2001
Батон "Подмосковный" в/с; 0,4 кг.	9408	9515	235	195
Батон горчичный в/с, 0,5 кг	9612	9652	550	509

Определите:

- Индивидуальные и общий агрегатный индексы себестоимости продукции.
- Индивидуальные и общий агрегатный индексы физического объема продукции; преобразовать общий индекс в форму среднего арифметического индекса.
- На основании исчисленных индексов определить индекс затрат на ' производство продукции.

Решение.

1. Индивидуальные и общий агрегатный индексы себестоимости.

Индивидуальный агрегатный индекс себестоимости определяется делением, то есть он равен соответственно $9515/9408 = 1,011$ и $9652/9612 = 1,004$.

$$J_{\bar{P}} = \bar{P}_1 : \bar{P}_0 = \frac{\sum q_1 p_1}{\sum q_1 p_0} : \frac{\sum q_0 p_0}{\sum q_0 p_0}$$

Общий агрегатный индекс себестоимости определяется по формуле: $J_{\bar{P}} = \bar{P}_1 : \bar{P}_0 = \frac{\sum q_1 p_1}{\sum q_1 p_0} : \frac{\sum q_0 p_0}{\sum q_0 p_0}$
.. Он равен 1,006.

2. Индивидуальные и общий агрегатный индексы физического объема продукции.

Индивидуальный агрегатный индекс физического объема продукции определяется делением, то есть он равен соответственно $195/235 = 0,83$ и $509/550 = 0,92$.

Общий агрегатный индексы физического объема определяется по

$$J_P = \frac{\sum q_1 p_1}{\sum q_1} : \frac{\sum q_0 p_0}{\sum q_0} = \frac{\sum q_1 p_1}{\sum q_1 p_0}$$

формуле:

$J_P = \frac{\sum q_1 p_1}{\sum q_1 p_0}$. Он равен 0,9.

3. Общий индекс затрат на продукцию (издержек производства) определяется произведением общих индексов, то есть он равен $1,006 \cdot 0,9 = 0,91$.

Рост производства падает, себестоимость продукции растет, что не очень хорошо для предприятия. Индекс затрат на продукцию меньше 1, следовательно, затрат в отчетном периоде было меньше, но это произошло за счет спада производства.

Кейс-задания (Ситуационные задания)

95

При увольнении сотрудник должен написать заявление об увольнении, завизировать его у непосредственного руководителя и отдать в отдел кадров для оформления приказа об увольнении. После этого он должен подписать обходной лист у членов уполномоченной комиссии. Затем сотрудник должен произвести расчеты в бухгалтерии, которой необходимы подписанный обходной лист и копия приказа об увольнении. После произведения расчетов сотрудник сдает обходной лист в отдел кадров, который оформляет (вносит соответствующие записи) и выдает трудовую книжку сотруднику. Выдача трудовой книжки фиксируется в книге учета хранения и выдачи трудовых книжек, в которой сотрудник должен поставить роспись о получении. В модели необходимо учесть следующие нюансы: увольнение сотрудника производится в соответствии с трудовым законодательством; компания использует систему 1С конфигурации «Зарплата и кадры»; обходные листы сдаются в архив; трудовые книжки хранятся в сейфе.

Задание.

1. Смоделируйте процесс «Увольнение» в нотации IDEF0 (используйте Microsoft Visio).

2. Функцию «Оформление и выдача трудовой книжки» смоделируйте в нотации DFD (используйте Microsoft Visio).

Ответ.

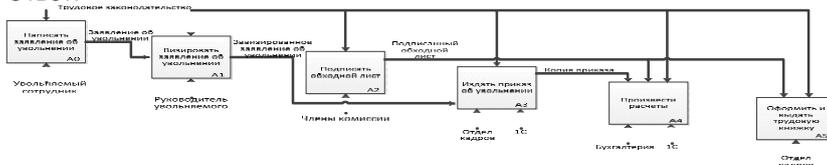
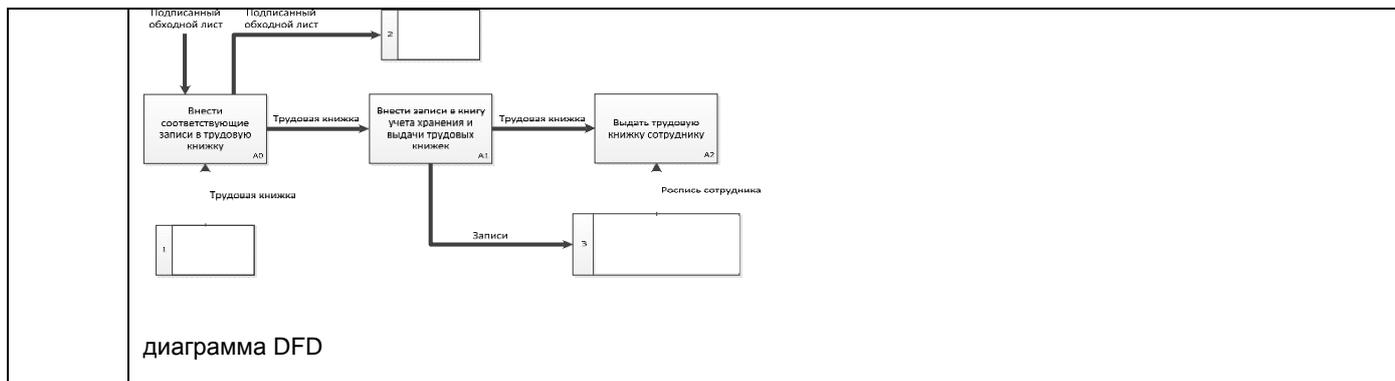


диаграмма IDEF0

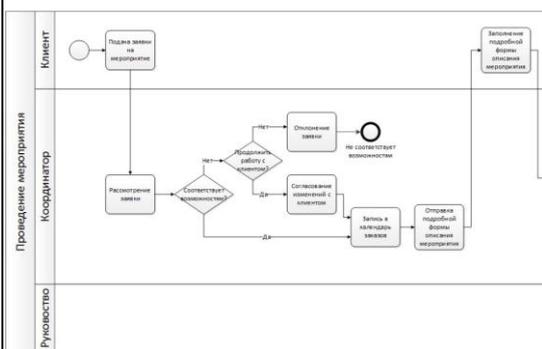


96

Компания, специализирующаяся на проведении концертных мероприятий, имеет годовой оборот около 100 успешных мероприятий и 25–30 мероприятий, прекращенных по различным причинам. Каждое мероприятие начинается с приходом в отдел управления мероприятиями заявки от клиента на проведение мероприятия, в которой кратко описываются предполагаемые суть мероприятия, дата и место проведения. Координатор мероприятия рассматривает заявку, сверяясь с календарем заказов компании, и принимает решение по мероприятию: если имеется конфликт даты или места проведения мероприятия с возможностями компании, то координатор согласовывает изменения с клиентом или отклоняет заявку; если заявка соответствует возможностям компании, то координатор регистрирует предварительное одобрение мероприятия, делает запись в календарь заказов компании и отправляет клиенту подробную форму описания мероприятия, содержащую все нюансы события. Клиент должен предоставить компании заполненную подробную форму описания мероприятия не позднее 200 дней до начала мероприятия. После получения подробной формы, координатор рассматривает ее и убеждается, что предоставленная информация является полной и достаточной. Затем координатор посылает эту форму руководству для рассмотрения, обсуждения и утверждения. После утверждения координатор приступает к получению необходимых разрешений и лицензий для проведения мероприятия у государственных организаций и владельцев места проведения. Если с этим возникают проблемы, то координатор мероприятия ответственен за их решение или за уведомление клиента, если решение проблем невозможно. Если необходимые разрешения и лицензии получены, то координатор уведомляет об этом клиента. Целевое значение срока получения разрешений и лицензий составляет не более 60 дней до начала мероприятия. Если этот срок не соблюден, то координатор уведомляет клиента, свое руководство и владельца места проведения о том, что возможно потребуются перенос даты проведения мероприятия. Последним шагом является сбор всех разрешений, документов и контрактов в папку, подписание и выдача клиенту экземпляра документов.

Задание
Смоделируйте процесс «Проведение мероприятия» в нотации BPMN.

Ответ.



3.2 Вопросы для зачета

ПКв-5 – Способен анализировать риски в рамках отдельных бизнес-процессов и функциональных направлений деятельности организации (ИД1 ПКв-5 – Осуществляет анализ отдельных видов рисков в бизнес-процессах)

Номер вопроса	Текст вопроса
97	<p>Функции процесса управления.</p> <p>Ответ.</p> <p>Процесс управления состоит из четырех взаимосвязанных функций: планирования, организации, мотивации и контроля.</p>

	<p>Планирование — это один из способов, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации к достижению ее общих целей. С данной функции начинается процесс управления, от ее качества зависит успех организации.</p> <p>Организовать — значит создать некую структуру. Существует много элементов, которые необходимо структурировать, чтобы организация могла выполнять свои планы и тем самым достигать своей цели. Одним из этих элементов является работа, конкретные задания организации, такие как строительство жилых домов или сборка радио или обеспечение страхования жизни.</p> <p>Мотивация. Руководитель всегда должен помнить, что даже прекрасно составленные планы и самая совершенная структура организации не имеют никакого смысла, если кто-то не выполняет фактическую работу организации. И задача функции мотивации заключается в том, чтобы члены организации выполняли работу в соответствии с делегированными им обязанностями и соотносясь с планом. Руководители всегда осуществляли функцию мотивации своих работников, осознавали они это сами или нет. Раньше считалось, что мотивирование - это простой вопрос, сводящийся к предложению соответствующих денежных вознаграждений в обмен за прилагаемые усилия. На этом основывался подход к мотивации школы научного управления.</p> <p>Контроль — это процесс обеспечения того, что организация действительно достигает своих целей. Вот почему на рис.1 стрелки, исходящие от контроля, идут к планированию. Он представляет собой систему наблюдения и проверки соответствия процесса функционирования управляемой подсистемы принятым решениям, а также выработки определенных действий.</p>
98	<p>Основных группы процессов.</p> <p>Ответ.</p> <p>Понятие сети или системы процессов определить довольно трудно, так как разногласия между различными способами выделения процессов появляются уже на этом уровне. Выделяют три основных группы процессов:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. сквозные процессы, проходящие несколько подразделений организации или через всю организацию, пересекающие границы функциональных подразделений. Сквозные процессы называют межфункциональными процессами; 2. процессы (подпроцессы) подразделений, деятельность которых ограничена рамками одного функционального подразделения организации. Такие процессы называют внутрифункциональными процессами; 3. операции (функции) самого нижнего уровня декомпозиции деятельности организации, как правило, операции выполняются одним человеком. <p>Названия процессов, подпроцессов (или функций) должно быть выражено глаголом или отглагольным существительным. Например: «Процесс производства», «Процесс продаж».</p>
99	<p>Ресурс бизнес-процесса.</p> <p>Ответ.</p> <p>Ресурс бизнес-процесса - материальный или информационный объект, постоянно используемый для выполнения процесса, но не являющийся входом процесса. К ресурсам процесса могут относиться: инфаделец, персонал, оборудование, программное обеспечение, инфраструктура, транспорт, связь и пр. Владелец процесса в ходе планирования и управления процессом производит распределение и перераспределение ресурсов для достижения наилучшего результата процесса. Отнесение информации одновременно к входам и ресурсам процесса не является ошибкой. Например, персонал, с точки зрения основных процессов, является ресурсом, который предоставляет кадровая служба. С точки зрения кадровой службы - персонал это продукт, который поступает на вход в виде необученных кандидатов на заполнение вакансий, а на выходе процесса подбора и обучения кадров готовые специалисты передаются руководителям подразделений.</p> <p>Ресурсы процесса: находятся под управлением владельца процесса; их объем планируется на большое количество циклов или длительный период работы процесса.</p> <p>Входы процесса: поступают в процесс извне; их объем планируется на один или несколько циклов работы процесса, или выпуск определенного объема продукта.</p>
100	<p>Принципы процессного управления</p> <p>Ответ.</p> <p>Процессное управление основывается на управлении по целям.</p> <p>Количество и форма процессов определяется целями.</p> <p>Ответственность за результат и выполнение процесса возлагается на владельца процесса.</p> <p>Процесс имеет внешние границы и взаимодействует с окружением через интерфейсы (вход - ресурсы, выход - продукты и услуги).</p> <p>Требования к результатам процесса предъявляют клиенты процесса.</p>
101	<p>Описание бизнес-процессов</p> <p>Ответ</p> <p>Как невозможно в промышленности без чертежа создать изделие, так невозможно без описания проектировать процесс. Описание - это «чертеж» процесса, создав который, вы получаете возможность изменять его в требуемую сторону, а значит, управлять им. Для составления описания бизнес-процесса, в первую очередь, необходимо определить его элементы. Таковыми являются: функции (операции, действия); события (в некоторых методиках используется термин «состояния»); ресурсы, среди которых, отдельно выделяют две группы: исполнители - роли, сотрудники, должности, подразделения; информационные ресурсы - документы, файлы, архивы и другие носители информации; продукты и</p>

	услуги.
102	<p>События. Ответ. Понятие «событие» уже приводилось при описании внешних границ процесса. Оно означает приобретение определенного статуса объектом, связанным с бизнес-процессом. Кроме определения границ процесса, события используются и в самом процессе для обозначения ветвлений (вариантов). Например, при выполнении функции «Проверка наличия товара на складе» может быть два результата: «Товар есть в наличии» либо «Товара нет в наличии». В данном случае это и будет событиями, показывающими направление течения процесса. Если «Товар есть в наличии», то далее может следовать отгрузка. Если «Товара нет в наличии», то клиенту сообщается о невозможности выполнить заказ и просьба перенести его на другой период.</p> <p>В комплексных информационных системах чаще используется понятие «состояние». Состояние и событие всегда связаны с каким либо объектом. В случае события «Товар есть на складе» некий объект (товар) находится в состоянии наличия. В дальнейшем описание состояний объектов помогает составлять требования к информационной системе.</p>
103	<p>Бизнес-процесс: сущность, понятия, классификация. Моделирование бизнес-процессов. Ответ. Результат бизнес-процесса — это, пожалуй, наиболее важная его составляющая. Деятельность без результата не может быть, в противном случае это не деятельность, а просто некое бесцельное времяпрепровождение. Без достижения результата (причем, заметим, с требуемыми потребителю характеристиками) деятельность бессмысленна. А от того, как процесс выстроен, зависят в том числе и издержки этого процесса.</p> <p>Сопутствующие процессы — процессы, ориентированные на производство товара или оказание услуги, являющиеся результатами сопутствующей основному производству производственной деятельности и также обеспечивающие получение дохода. Так, для автотранспортного предприятия процесс ремонта стороннего транспорта на собственной ремонтной базе является сопутствующим процессом.</p> <p>Вспомогательные бизнес-процессы — процессы, предназначенные для обеспечения выполнения основных БП и поддержания их специфических черт. Так, для ТЭЦ или ГЭС вспомогательным бизнес-процессом является процесс ремонта производственного оборудования.</p> <p>Обеспечивающие бизнес-процессы — процессы, предназначенные для жизнеобеспечения всех остальных БП и ориентированные на поддержку их универсальных черт. На предприятиях любой отрасли это процесс финансового обеспечения деятельности, процесс кадрового обеспечения, инженерно-технического обеспечения и т. п.</p> <p>Бизнес-процессы управления — это процессы, охватывающие весь комплекс функций управления на уровне каждого БП и бизнес-системы в целом. Это процессы стратегического, оперативного и текущего планирования, формирования и осуществления управленческих воздействий.</p> <p>Бизнес-процессы развития — это процессы совершенствования производимого товара или услуги, технологий, модификации оборудования. Например, это проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР) в машиностроении, процесс технического перевооружения в электроэнергетике и т. п.</p>
104	<p>Проведения оценки бизнес-процессов. Ответ. Оценка эффективности функционирования бизнес-процессов предприятия позволяет выявлять проблемные места, принимать своевременные управленческие решения. Показатели функционирования бизнес-процессов могут носить самый разный характер для различных процессов и позволяют характеризовать не только результат всего процесса целиком, но и результат отдельной составляющей (функции) процесса.</p> <p>Важность проведения оценки бизнес-процессов предприятия вызвана необходимостью решения следующих задач: нахождение проблемных зон при взаимодействии подразделений и должностных лиц во время решения задач предприятия; определение основных и дополнительных направлений в деятельности предприятия для их последующей декомпозиции на бизнес-процессы; создание предпосылок для формирования упорядоченной и прозрачной системы документов, регламентирующих работу предприятия.</p>
105	<p>Этапы оценки эффективности управления бизнес-процессами. Ответ. 1. Анализ информации, регламентирующей работу предприятия (изучение схем бизнес-процессов, текстовых описаний, форм документов), определение количественных значений по определенным параметрам бизнес-процесса. 2. Визуальный анализ диаграмм модели бизнес-процессов с целью выявления требуемых количественных значений параметров. 3. Определение системы количественных показателей, используемых для оценки эффективности бизнес-процессов и расчет значений их параметров. 4. Анализ полученных значений коэффициентов эффективности управления бизнес-процессами (сопоставление фактического значения с нормативным). 5. Формулирование выводов об эффективности управления бизнес-процессами.</p>
106	<p>Моделирование бизнес-процессов: основные понятия. Ответ. Моделирование бизнес-процессов — один из методов повышения эффективности и прозрачности работы организации. В его основе лежит процессный подход к управлению: процессы описываются через присущие им элементы — действия, данные, события, материалы. Полученное описание позволяет</p>

	<p>глубоко разобраться в бизнес-процессах, увидеть потенциал их улучшения и эффективно организовать взаимодействие всех участников.</p> <p>Модель — это графическое или текстовое представление бизнес-процессов и логической взаимосвязи между ними. С ее помощью отображают два состояния процессов: как есть — текущая деятельность организации, и как должно быть — ее будущее состояние после внесения изменений или улучшений.</p> <p>Системное моделирование бизнес-процессов может быть выражено в виде блок-схем, диаграмм, таблиц, сценариев и т.д. Способы, выбранные для наглядного отображения элементов, называются методами моделирования.</p>
107	<p>Принципы моделирования бизнес-процессов.</p> <p>Ответ.</p> <p>Ориентация на эталонные и референтные модели как базу для описания бизнес-процессов.</p> <p>Моделирование «сверху вниз» — в каждой предметной области первыми создаются модели верхнего уровня: для основных процессов, процессов управления, развития, обеспечивающих процессов.</p> <p>Разумная достаточность — уровень детализации, количество моделей и описанных в них типов объектов и связей необходимо соотносить с поставленной задачей.</p> <p>Сфокусированность — необходимо включить в описание процесса его ключевые параметры, отвлекаясь от несущественных деталей.</p> <p>Соизмеримость процессов по сложности (составу) и по значимости.</p> <p>Целостность описания процесса: задание его названия, последовательности функций, участников процесса, используемых ресурсов.</p> <p>Множественность — модель должна отображать свойства объекта, которые влияют на желаемые показатели. При этом для полного представления объекта нужно несколько моделей, которые отображают процесс с разных сторон.</p>
108	<p>Статическое описание компании.</p> <p>Ответ.</p> <p>Описание бизнес-потенциала, функционала и соответствующих матриц ответственности представляет собой статическое описание компании. При этом процессы, протекающие в компании пока в свернутом виде (как функции), идентифицируются, классифицируются и, что особенно важно, закрепляются за исполнителями (будущими хозяевами этих процессов).</p> <p>На этом этапе бизнес-моделирования формируется общепризнанный набор основополагающих внутрифирменных регламентов:</p> <ul style="list-style-type: none"> базовое Положение об организационно-функциональной структуре компании; пакет Положений об отдельных видах деятельности (финансовой, маркетинговой и т.д.); пакет Положений о структурных подразделениях (цехах, отделах, секторах, группах и т.п.); должностные инструкции. <p>Это вносит прозрачность в деятельность компании за счет четкого разграничения и документального закрепления зон ответственности менеджеров.</p>

ПКв-7 – Способен к выполнению функций тактического управления с учетом анализа экономических показателей результатов деятельности организации (ИД1_{ПКв-7} – Оценивает эффективность результатов деятельности организации с учетом анализа экономических показателей)

109	<p>Организационный анализ.</p> <p>Ответ.</p> <p>Организационный анализ предполагает построение комплекса взаимосвязанных информационных моделей компании, который включает:</p> <ul style="list-style-type: none"> Стратегическую модель целеполагания(отвечает на вопросы: зачем компания занимается именно этим бизнесом, почему предполагает быть конкурентоспособной, какие цели и стратегии для этого необходимо реализовать); Организационно-функциональную модель(отвечает на вопрос кто-что делает в компании и кто за что отвечает); Функционально-технологическую модель(отвечает на вопрос что-как реализуется в компании); Процессно-ролевою модель(отвечает на вопрос кто-что-как-кому); Количественную модель(отвечает на вопрос сколько необходимо ресурсов); Модель структуры данных(отвечает на вопрос в каком виде описываются регламенты компании и объекты внешнего окружения). <p>Представленная совокупность моделей обеспечивает необходимую полноту и точность описания компании и позволяет выработать понятные требования к проектируемой информационной системе.</p>
110	<p>Разработка миссии.</p> <p>Ответ.</p> <p>Миссия представляет собой результат позиционирования компании среди других участников рынка. Поэтому миссию компании нельзя описывать путем анализа ее внутреннего устройства. Для построения модели взаимодействия компании с внешней средой (определение миссии компании на рынке) необходимо: идентифицировать рынок (надсистему), частью которого является компания; определить свойства (потребности) рынка; определить предназначение (миссию) компании, исходя из ее роли на рынке.</p> <p>При разработке модели миссии компании рекомендуется: описать базис конкурентоспособности компании - совокупность характеристик компании как социально-экономической системы. Выяснить конъюнктуру</p>

	<p>рынка, т.е. определить наличие платежеспособного спроса на предлагаемые товары или услуги и степень удовлетворения рынка конкурентами. Это позволяет понять потребности рынка и сформировать позицию "надо". Выявить наличие способствующих и противодействующих факторов для выбранного вида деятельности со стороны государственных институтов в области политики и экономики.</p> <p>Оценить перспективу развития технологии в выбранной сфере деятельности.</p> <p>Оценить возможную поддержку или противодействие общественных организаций.</p> <p>б.Сопоставить результаты вышеперечисленных действий с учетом правовых, моральных, этических и др. ограничений со стороны персонала и сформировать позицию "хочу". Оценить уровень возможных затрат и доходов. Оценить возможность достижения приемлемого для всех сторон компромисса и сформулировать Миссию компании в соответствии с шаблоном.</p>
111	<p>Анализ и оптимизация бизнес-процессов</p> <p>Ответ.</p> <p>Классификация методов и инструментов анализа и оптимизации бизнес-процессов. Все методы оптимизации бизнес-процессов делятся на три большие группы: формализованные универсально-принципиальные (ФУП); бенчмаркинг; методы групповой работы.</p> <p>Формализованные универсально-принципиальные (ФУП) методы основаны на применении обобщений из успешного опыта и формализованных принципов для построения эффективных бизнес-процессов. Данные методы являются универсальными и они подходят для оптимизации любых бизнес-процессов для любого бизнеса и практически не зависят от его специфики.</p> <p>К основным ФУП-методам относятся: метод пяти вопросов; метод параллельного выполнения работ; метод устранения временных разрывов; разработка нескольких вариантов бизнес-процесса; уменьшение количества входов и выходов бизнес-процесса; согласование результатов с требованиями; интеграция с клиентами и поставщиками бизнес-процесса; минимизация устной информации; стандартизация форм сбора и передачи информации; организация точек контроля; метод причинно-следственных связей или бездефектности работы.</p>
112	<p>Ключевые показатели бизнес-процессов</p> <p>Ответ.</p> <p>Бизнес-процесс – это совокупность взаимосвязанных мероприятий или задач, направленных на создание определенного продукта или услуги для потребителей.</p> <p>После определения приоритетных бизнес-процессов нужно приступить к их детальному описанию, анализу и оптимизации. Практика реализации подобных проектов показала, что перед проведением детального описания бизнес-процессов необходимо сформулировать основные цели и критерии их оптимизации. На данном этапе это возможно сделать, используя результаты экспресс-диагностики деятельности компании, проведенной при определении степени проблемности бизнес-процессов. Первоочередное планирование целей и критериев оптимизации необходимо для повышения эффективности проекта по улучшению процессов. У любого проекта на начальной стадии должна быть четко сформулированная и реальная цель. Многие компании, реализующие проекты по улучшению бизнес-процессов, допускают типичную ошибку: они начинают бесцельно описывать бизнес-процессы в надежде, на что после разработки детальных процессных схем будут обнаружены проблемы, сформулированы пути их решения и соответственно цели и критерии оптимизации. Практика реализации подобных проектов показала, что данный подход неэффективен, т. к. бесцельное описание бизнес-процессов часто не дает никаких результатов и отнимает много времени и сил, что приводит в дальнейшем к отказу от проведения подобных работ. Более того, не сформулировав изначально цели и критерии оптимизации процесса, невозможно выбрать нужный подход и методологию описания, а также инструменты анализа и улучшения. Итак, перед проведением описания, анализа и оптимизации бизнес-процессов следует сформулировать цели и критерии их оптимизации. Цели и критерии оптимизации бизнес-процессов базируются на ключевых показателях процессов, определяющих эффективность и конкурентоспособность организации. Эти показатели могут быть сгруппированы в пять классов: результативности, стоимости, времени, качества и фрагментации.</p>
113	<p>Сущность реинжиниринга бизнес-процессов</p> <p>Ответ.</p> <p>Согласно определению Майкла Хаммера и Джеймса Чемпи (люди, которые в свое время ввели понятие «реинжиниринг» и которые являются авторами книги «Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе») реинжиниринг бизнес-процессов (BPR – Business process reengineering) определяется, как «фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов (БП) для достижения коренных улучшений в основных показателях деятельности предприятия».</p> <p>Целью реинжиниринга бизнес-процессов (РБП) является целостное и системное моделирование и реорганизация материальных, финансовых и информационных потоков, направленная на упрощение организационной структуры, перераспределение и минимизацию использования различных ресурсов, сокращение сроков реализации потребностей клиентов, повышение качества их обслуживания.</p> <p>Инжиниринг бизнес-процессов включает в себя реинжиниринг бизнес-процессов, проводимый с определенной периодичностью, например, один раз в 5-7 лет, и последующее непрерывное улучшение бизнес-процессов путем их адаптации к изменяющейся внешней среде.</p>
114	<p>Принципы реинжиниринга бизнес-процессов.</p> <p>Ответ.</p> <p>Несколько рабочих процедур объединяются в одну – «горизонтальное сжатие процесса». Следствие – многофункциональность рабочих мест.</p> <p>Исполнители принимают самостоятельные решения – «вертикальное сжатие процесса». Следствие – повышение ответственности, заинтересованности в результатах своего труда работника.</p> <p>Шаги процесса выполняются в естественном порядке – «распараллеленность процесса». Работа</p>

	<p>выполняется в том месте, где это целесообразно. Многовариантность исполнения процесса, повышение адаптивности процесса к изменению внешней среды. Уменьшается количество проверок, минимизируется количество согласований. «Уполномоченный менеджер» обеспечивает единую точку контакта с клиентом. Преобладает смешанный централизованно-децентрализованный подход. Следствие – делегирование полномочий по принципу «сверху – вниз».</p>																											
115	<p>Основные этапы реинжиниринга. Ответ. Реинжиниринг подразделяется на четыре этапа: Формирование нужного образа организации. На рассматриваемом этапе определяются приоритеты, направления развития для достижения поставленных целей. Анализ нынешних бизнес-процессов. Осуществляется анализ состояния компании, определяется схема деятельности. Создание новых бизнес-процессов. Бизнес-процессы формируются, тестируются. Внедрение новых бизнес-процессов. Осуществляется комплексное внедрение.</p>																											
116	<p>Какие факторы влияют на процесс реинжиниринга оказывают существенное влияние? Ответ. 1. <i>Мотивация.</i> Мотив осуществления проекта реинжиниринга должен быть ясно определен и зафиксирован. При этом высшее руководство должно быть абсолютно убеждено, что этот проект действительно даст значительный результат, и понимать, что полученный результат вызовет изменение структуры компании. Чтобы обеспечить успех, руководство должно верить в необходимость реинжиниринга, проводимого в масштабах всей компании, и предоставить в распоряжение команды по реинжинирингу лучшие силы. 2. <i>Руководство.</i> Проект должен выполняться под управлением руководителей компании; руководитель, возглавляющий проект реинжиниринга, должен иметь большой авторитет и нести за него ответственность. Для успеха проекта очень важно твердое и умелое управление. Руководитель проекта должен понимать, что возникнут трудности, неизбежные при построении новой компании: он должен сопротивляться «давлению» старых порядков и убедить своих сотрудников в том, что проект не только выполним, но и необходим для выживания компании. Он обязан прилагать все усилия для продвижения проекта и своевременного его завершения. 3. <i>Сотрудники.</i> В команде, выполняющей проект реинжиниринга и контролирующей его проведение, необходимо участие сотрудников, наделенных соответствующими полномочиями и способных создать атмосферу сотрудничества. Сотрудники должны понимать, почему проект приведен в действие (другими словами, они должны оценивать проблемы, которые мешают бизнесу), принимать свои новые обязанности, быть способными выполнять их, посвящать реинжинирингу необходимое время и обоснованно двигаться к успеху. По сути, все работники должны освоить и устойчиво реализовывать новый набор образцов поведения. Опыт показывает, что относительно просто объяснить новый способ работы персоналу нижнего уровня, но людям, занимающим должности менеджеров, намного труднее понять то, что предлагает новая компания. Группа, на которую следует обратить особое внимание специалистов, менеджеры среднего уровня.</p>																											
117	<p>Типичные ошибки при проведении реинжиниринга. Ответ. 1. Компания пытается улучшить существующий процесс вместо того чтобы перепроектировать его. 2. Несистемный подход к обновлению. Компании концентрируются только на перепроектировании процессов, игнорируя все остальное. 3. Неправильная оценка уровня корпоративной культуры компании. 4. Непоследовательность освоения новации. Заключается в преждевременном завершении реинжиниринга и ограниченной постановке задачи. 5. Нерациональное распределение задач по освоению инновации. 6. Недостаточное ресурсное обеспечение инновации. 7. Планирование момента начала мотивации. 8. Личностные проблемы обновления.</p>																											
118	<p>Метод пяти вопросов. Ответ. Метод пяти вопросов предлагает участникам рабочей группы по улучшению процесса на основе разработанной процессной схемы "как есть" последовательно по каждой работе, составляющих бизнес-процесс, задать пять следующих групп вопросов:</p> <table border="0"> <tr> <td>1. "Цель"</td> <td>•</td> <td>Зачем делается та работа?</td> </tr> <tr> <td></td> <td>•</td> <td>Для достижения какой цели делается эта работа?</td> </tr> <tr> <td></td> <td>•</td> <td>Кто делает эту работу?</td> </tr> <tr> <td>2. "Люди"</td> <td>•</td> <td>Почему именно он делает эту работу?</td> </tr> <tr> <td></td> <td>•</td> <td>Кто еще мог бы сделать эту работу?</td> </tr> <tr> <td></td> <td>•</td> <td>Кто мог бы сделать эту работу лучше?</td> </tr> <tr> <td></td> <td>•</td> <td>Где эта работа делается сейчас?</td> </tr> <tr> <td>3. "Место"</td> <td>•</td> <td>Почему эта работа делается именно здесь?</td> </tr> <tr> <td></td> <td>•</td> <td>Где еще можно делать эту работу?</td> </tr> </table>	1. "Цель"	•	Зачем делается та работа?		•	Для достижения какой цели делается эта работа?		•	Кто делает эту работу?	2. "Люди"	•	Почему именно он делает эту работу?		•	Кто еще мог бы сделать эту работу?		•	Кто мог бы сделать эту работу лучше?		•	Где эта работа делается сейчас?	3. "Место"	•	Почему эта работа делается именно здесь?		•	Где еще можно делать эту работу?
1. "Цель"	•	Зачем делается та работа?																										
	•	Для достижения какой цели делается эта работа?																										
	•	Кто делает эту работу?																										
2. "Люди"	•	Почему именно он делает эту работу?																										
	•	Кто еще мог бы сделать эту работу?																										
	•	Кто мог бы сделать эту работу лучше?																										
	•	Где эта работа делается сейчас?																										
3. "Место"	•	Почему эта работа делается именно здесь?																										
	•	Где еще можно делать эту работу?																										

	<ul style="list-style-type: none"> • Где эту работу делать лучше? • Когда делается эта работа? • Почему эта работа делается именно в это время? • Какие есть альтернативы? • Какая альтернатива лучше? <p>4. "Время"</p> <ul style="list-style-type: none"> • Как эта работа делается? <p>5. "Технология"</p> <ul style="list-style-type: none"> • Почему эта работа делается именно так? • Какими еще способами эту работу можно выполнить? • Какой способ выполнения работы лучше?
119	<p>Метод параллельного выполнения работ. Ответ. Метод параллельного выполнения работ позволяет сократить общее время выполнения бизнес-процесса. В настоящий момент длительность бизнес-процессов играет решающую стратегическую роль для компании, определяет ее конкурентоспособность и выживаемость на динамичном конкурентном рынке. При применении данного метода проводится анализ того, какие работы бизнес-процесса можно выполнять параллельно. Обнаружив такие работы, нужно организовать их параллельное выполнение, уменьшив тем самым общее время бизнес-процесса. Практика применения данного метода показала, что в большинстве случаев работы процесса недостаточно просто отдать разным исполнителям на параллельное исполнение. Нужно рассмотреть необходимость внедрения информационного обмена между работникам, которые будут выполнять эти работы параллельно.</p>
120	<p>Интеграция с клиентами и поставщиками бизнес-процесса. Ответ. означает «интеграцию бизнес-процессов» различных функциональных отделов организации. Сегодня лучшее управление экономическим спросом и эффективное планирование бизнес-процессов приводят к улучшенному производству за меньший период времени. Это стало девизом каждой средней и крупной организации, в которой необходимо внедрение системы ERP. Иначе говоря, система ERP является основой любого бизнеса. Интеграция различных функциональных подразделений в рамках единой платформы обеспечивает обзорность всех операций в режиме реального времени, позволяя руководству оперативно принимать управленческие решения. Затраты времени и ресурсов на обработку большого объема данных могут быть сведены к минимуму за счет внедрения системы ERP. Это, пожалуй, самое важное преимущество, которое предлагает система ERP.</p>

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

Процедуры оценивания в ходе изучения дисциплины знаний, умений и навыков, характеризующих этапы формирования компетенций, регламентируются положениями:

- П ВГУИТ 2.4.03 Положение о курсовых экзаменах и зачетах;
- П ВГУИТ 4.1.02 Положение о рейтинговой оценке текущей успеваемости, а также методическими указаниями:

Управление бизнес-процессами [УБП]: задания для самостоятельной работы студентов, Воронеж. гос. ун-т инж. технол.; сост. профессор И. П. Богомолова, доцент И.Е. Устюгова, Воронеж. – ВГУИТ – 2021. <https://education.vsu.ru/>

В методических указаниях указывается порядок проведения оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций, и выставления оценки по дисциплине.

Для оценки знаний, умений, навыков обучающихся по дисциплине применяется рейтинговая система. Итоговая оценка по дисциплине определяется на основании определения среднеарифметического значения баллов по каждому заданию.

5. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания для каждого результата обучения по дисциплине/практике

Результаты обучения по этапам формирования компетенций	Предмет оценки (продукт или процесс)	Показатель оценивания	Критерии оценивания сформированности компетенций	Шкала оценивания	
				Академическая оценка или баллы	Уровень освоения компетенции
Шифр и наименование компетенции: ПКв-5 – Способен анализировать риски в рамках отдельных бизнес-процессов и функциональных направлений деятельности организации (ИД1ПКв-5 –Осуществляет анализ отдельных видов рисков в бизнес-процессах)					
Знать	Знание основных бизнес-процессов организации, методы реорганизации и реструктуризации бизнес-процессов	Результаты тестирования	- даны правильные ответы менее чем на 59,99 % всех тестовых вопросов	Неудовлетворительно	Не освоена (недостаточный)
			- даны правильные ответы на 60-74,99% всех тестовых вопросов	Удовлетворительно	Освоена (базовый)
			- даны правильные ответы на 75-84,99% всех тестовых вопросов	Хорошо	Освоена (повышенный)
			- даны правильные ответы на 85-100% всех тестовых вопросов	Отлично	Освоена (повышенный)
		Собеседование Ответы на вопросы	обучающийся обладает частичными и разрозненными знаниями, только некоторые из которых может связывать между собой	Не зачтено	Не освоена (недостаточный)
			обучающийся обладает набором знаний, достаточным для системного взгляда на изучаемый объект	Зачтено	Освоена (базовый, повышенный)
Уметь	Умение обосновывать необходимость реорганизации и реструктуризации бизнес-процессов с учетом рисков	Решение практических задач	Обучающийся не владеет умениями выполнения заданий; не демонстрирует умений, предусмотренных планируемыми результатами обучения	Не зачтено	Не освоена (недостаточный)
			Обучающийся выполняет задания с использованием алгоритма решения, при выполнении не допускает ошибок или допускает незначительные ошибки и неточности, формулирует выводы; демонстрирует умения, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Зачтено	Освоена (базовый, повышенный)
		Содержание реферата	Содержание и состав работы не соответствует выбранной теме либо заявленная тема не раскрыта, нарушена логичность и последовательность в изложении материала, отсутствуют ссылки на литературные источники, оформление работы не соответствует предъявляемым требованиям	Не зачтено	Не освоена (недостаточный)
			Содержание и состав работы в полной мере соответствует выбранной теме, заявленная тема раскрыта достаточно полно,	Зачтено	Освоена (повышенный)

			использовано достаточное количество научных источников, на них в тексте работы имеются ссылки, не нарушена логичность и последовательность в изложении материала, оформление работы соответствует предъявляемым требованиям		
Владеть	Навыки осуществления анализа отдельных видов рисков в процессе реорганизации и реструктуризации бизнес-процессов	Результаты кейс-заданий	обучающийся не владеет навыками выполнения заданий; не демонстрирует умений, предусмотренных планируемыми результатами обучения	Неудовлетворительно	Не освоена (недостаточный)
			обучающийся испытывает затруднения при выполнении заданий по алгоритму; демонстрирует минимальный набор умений предусмотренных планируемыми результатами обучения	Удовлетворительно;	Освоена (базовый)
			обучающийся выполняет задания с использованием алгоритма решения, при выполнении допускает незначительные ошибки и неточности, формулирует выводы; демонстрирует умения, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Хорошо;	Освоена (повышенный)
			обучающийся выполняет задания, формируя алгоритм решения, при выполнении не допускает ошибок и неточностей, формулирует выводы; демонстрирует умения, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Отлично	Освоена (повышенный)
ПКв-7 – Способен к выполнению функций тактического управления с учетом анализа экономических показателей результатов деятельности организации (ИД1ПКв-7 – Оценивает эффективность результатов деятельности организации с учетом анализа экономических показателей)					
Знать	Знание ключевых показателей эффективности бизнес-процессов	Результаты тестирования	- даны правильные ответы менее чем на 59,99 % всех тестовых вопросов	Неудовлетворительно	Не освоена (недостаточный)
			- даны правильные ответы на 60-74,99% всех тестовых вопросов	Удовлетворительно;	Освоена (базовый)
			- даны правильные ответы на 75-84,99% всех тестовых вопросов	Хорошо;	Освоена (повышенный)
			- даны правильные ответы на 85-100% всех тестовых вопросов	Отлично	Освоена (повышенный)
		Собеседование Ответы на вопросы	обучающийся обладает частичными и разрозненными знаниями, только некоторые из которых может связывать между собой	Не зачтено	Не освоена (недостаточный)
	обучающийся обладает набором знаний, достаточным для системного взгляда на изучаемый объект	Зачтено	Освоена (базовый, повышенный)		
Уметь	Умение учитывать влияние бизнес-процессов на	Решение практических задач, ситуационных задач	Обучающийся не владеет умениями выполнения заданий; не демонстрирует умений, предусмотренных планируемыми	Не зачтено	Не освоена (недостаточный)

	эффективность результатов деятельности организации в соответствии с ее тактическими и стратегическими задачами		результатами обучения		
			Обучающийся выполняет задания с использованием алгоритма решения, при выполнении не допускает ошибок или допускает незначительные ошибки и неточности, формулирует выводы; демонстрирует умения, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Зачтено	Освоена (базовый, повышенный)
Владеть	Навыки навыками оценки эффективности бизнес-процессов и необходимости их моделирования с использованием ключевых показателей	Результаты кейс-заданий	обучающийся не владеет навыками выполнения заданий; не демонстрирует умений, предусмотренных планируемыми результатами обучения	Неудовлетворительно	Не освоена (недостаточный)
			обучающийся испытывает затруднения при выполнении заданий по алгоритму; демонстрирует минимальный набор умений предусмотренных планируемыми результатами обучения	Удовлетворительно;	Освоена (базовый)
			обучающийся выполняет задания с использованием алгоритма решения, при выполнении допускает незначительные ошибки и неточности, формулирует выводы; демонстрирует умения, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Хорошо;	Освоена (повышенный)
			обучающийся выполняет задания, формируя алгоритм решения, при выполнении не допускает ошибок и неточностей, формулирует выводы; демонстрирует умения, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Отлично	Освоена (повышенный)