

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Горно-Алтайский государственный университет»
(ФГБОУ ВО ГАГУ, ГАГУ, Горно-Алтайский государственный университет)

Реинжиниринг и управление бизнес-процессами рабочая программа дисциплины (модуля)

Закреплена за кафедрой **кафедра экономики, туризма и прикладной информатики**

Учебный план 09.03.03_2024_824.plx
09.03.03 Прикладная информатика
Инжиниринг предприятий и информационных систем

Квалификация **бакалавр**

Форма обучения **очная**

Общая трудоемкость **6 ЗЕТ**

Часов по учебному плану	216	Виды контроля в семестрах:
в том числе:		экзамены 8
аудиторные занятия	72	зачеты 7
самостоятельная работа	97,8	
часов на контроль	43,6	

Распределение часов дисциплины по семестрам

Семестр (<Курс>.<Семестр на курсе>)	7 (4.1)		8 (4.2)		Итого	
	Неделя		9 2/6			
Вид занятий	уп	рп	уп	рп	уп	рп
Лекции	16	16	8	8	24	24
Лабораторные	20	20	20	20	40	40
Практические	8	8			8	8
Консультации (для студента)	0,8	0,8	0,4	0,4	1,2	1,2
Контроль самостоятельной работы при проведении аттестации	0,15	0,15	0,25	0,25	0,4	0,4
Консультации перед экзаменом			1	1	1	1
Итого ауд.	44	44	28	28	72	72
Контактная работа	44,95	44,95	29,65	29,65	74,6	74,6
Сам. работа	54,2	54,2	43,6	43,6	97,8	97,8
Часы на контроль	8,85	8,85	34,75	34,75	43,6	43,6
Итого	108	108	108	108	216	216

Программу составил(и):

к.э.н., зав. кафедрой, Куттубаева Тосканай Айтмуқановна

Рабочая программа дисциплины

Рейнжиниринг и управление бизнес-процессами

разработана в соответствии с ФГОС:

Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 09.03.03 Прикладная информатика (приказ Минобрнауки России от 19.09.2017 г. № 922)

составлена на основании учебного плана:

09.03.03 Прикладная информатика

утвержденного учёным советом вуза от 01.02.2024 протокол № 2.

Рабочая программа утверждена на заседании кафедры

кафедра экономики, туризма и прикладной информатики

Протокол от 11.04.2024 протокол № 9

Зав. кафедрой Куттубаева Тосканай Айтмуқановна

Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2025-2026 учебном году на заседании кафедры **кафедра экономики, туризма и прикладной информатики**

Протокол от _____ 2025 г. № ____
Зав. кафедрой Куттубаева Тосканай Айтмуқановна

Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2026-2027 учебном году на заседании кафедры **кафедра экономики, туризма и прикладной информатики**

Протокол от _____ 2026 г. № ____
Зав. кафедрой Куттубаева Тосканай Айтмуқановна

Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2027-2028 учебном году на заседании кафедры **кафедра экономики, туризма и прикладной информатики**

Протокол от _____ 2027 г. № ____
Зав. кафедрой Куттубаева Тосканай Айтмуқановна

Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2028-2029 учебном году на заседании кафедры **кафедра экономики, туризма и прикладной информатики**

Протокол от _____ 2028 г. № ____
Зав. кафедрой Куттубаева Тосканай Айтмуқановна

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ	
1.1	<i>Цели:</i> формирование у студентов систематизированных знаний по теории и практике оптимизации основных бизнес-процессов предприятия, а также формирование практических умений и навыков, необходимых для реинжиниринга и управления бизнес-процессами на предприятии.
1.2	<i>Задачи:</i> - формирование теоретических знаний о методах, моделях и приёмах оптимизации бизнес-процессов; - овладение методами оптимизации бизнес-процессов, применяемыми для формирования и принятия управленческих решений;

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ООП	
Цикл (раздел) ООП:	Б1.В
2.1	Требования к предварительной подготовке обучающегося:
2.1.1	Менеджмент
2.1.2	Цифровая экономика
2.1.3	Экономика предприятия
2.2	Дисциплины и практики, для которых освоение данной дисциплины (модуля) необходимо как предшествующее:
2.2.1	Технологическая (проектно-технологическая) практика
2.2.2	Цифровая трансформация среды и бизнеса
2.2.3	Выполнение и защита выпускной квалификационной работы
2.2.4	Преддипломная практика
2.2.5	Проектирование корпоративных информационных систем

3. КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)	
ПК-7: Способен собирать детальную информацию для формализации требований пользователей заказчика и разработки модели бизнес-процессов заказчика	
ИД-1.ПК-7: Систематизирует требования пользователей заказчика к ИС	
Знать: - специфику методов, моделей и приемов оптимизации бизнес процессов для дальнейшего применения их на практике. Уметь: - обосновывать выбор методов оптимизации бизнес-процессов в деятельности предприятия; - анализировать основные бизнес-процессы предприятия на предмет возможной их оптимизации; - предлагать решения по оптимизации бизнес процессов на предприятии. Владеть: - навыками грамотного и обоснованного выбора конкретных методов, моделей и приемов оптимизации бизнес процессов; - навыками применения различных методов анализа, моделирования и принятия управленческих решений для оптимизации бизнес-процессов предприятия.	
ИД-2.ПК-7: Определяет и оценивает виды информации, необходимой для формализации требований пользователей заказчика	
Знать: - специфику методов, моделей и приемов оптимизации бизнес процессов для дальнейшего применения их на практике. Уметь: - обосновывать выбор методов оптимизации бизнес-процессов в деятельности предприятия; - анализировать основные бизнес-процессы предприятия на предмет возможной их оптимизации; - предлагать решения по оптимизации бизнес процессов на предприятии. Владеть: - навыками грамотного и обоснованного выбора конкретных методов, моделей и приемов оптимизации бизнес процессов; - навыками применения различных методов анализа, моделирования и принятия управленческих решений для оптимизации бизнес-процессов предприятия.	
ИД-3.ПК-7: Осуществляет сбор информации для формализации требований пользователей заказчика	
Знать: - специфику методов, моделей и приемов оптимизации бизнес процессов для дальнейшего применения их на практике. Уметь: - обосновывать выбор методов оптимизации бизнес-процессов в деятельности предприятия; - анализировать основные бизнес-процессы предприятия на предмет возможной их оптимизации; - предлагать решения по оптимизации бизнес процессов на предприятии. Владеть: - навыками грамотного и обоснованного выбора конкретных методов, моделей и приемов оптимизации бизнес процессов; - навыками применения различных методов анализа, моделирования и принятия управленческих решений для	

оптимизации бизнес-процессов предприятия.
ИД-4.ПК-7: Осуществляет разработку модели бизнес-процессов заказчика
<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - специфику методов, моделей и приемов оптимизации бизнес процессов для дальнейшего применения их на практике. <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - обосновывать выбор методов оптимизации бизнес-процессов в деятельности предприятия; - анализировать основные бизнес-процессы предприятия на предмет возможной их оптимизации; - предлагать решения по оптимизации бизнес процессов на предприятии. <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - навыками грамотного и обоснованного выбора конкретных методов, моделей и приемов оптимизации бизнес процессов; - навыками применения различных методов анализа, моделирования и принятия управленческих решений для оптимизации бизнес-процессов предприятия.

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)							
Код занятия	Наименование разделов и тем /вид занятия/	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература	Инте ракт.	Примечание
	Раздел 1. Раздел 1. Характеристика бизнес-процессов						
1.1	Тема 1. Характеристика основных видов бизнес-процессов Применяемые образовательные технологии: лекция-визуализация Содержание темы: Система терминов процессного подхода. Процессы подразделений (внутрифункциональные процессы). Сквозные (межфункциональные) процессы. Декомпозиция процессов. Процессная и функциональная системы управления. Сеть процессов организации. Особенности выделения процессов в организации и объединения их в одну сеть. Правила выделения процессов в организации. Классификация процессов. Размер и число процессов. Техника пошагового выделения процессов. Применение правил выделения процессов. Пошаговое выделение процессов организации. Характеристика основных видов бизнес -процессов (управляющих, операционных, поддерживающих). /Лек/	7	2	ИД-1.ПК-7 ИД-2.ПК-7 ИД-3.ПК-7 ИД-4.ПК-7	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4	0	Применяемые образовательные технологии: лекция-визуализация
1.2	Тема 2. Особенности бизнес-процессов на различных уровнях. Содержание темы: Определение системы стандартизации бизнес-процессов. Структура процессов системы. Уровни развития системы стандартизации бизнес-процессов. Особенности бизнес-процессов на различных уровнях (федеральном, региональном, муниципальном (локальном) уровне). /Лек/	7	2	ИД-1.ПК-7 ИД-2.ПК-7 ИД-3.ПК-7 ИД-4.ПК-7	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.4	0	

1.3	<p>Тема 3. Факторы эффективности бизнес-процессов.</p> <p>Применяемые образовательные технологии: лекция-визуализация</p> <p>Содержание темы:</p> <p>Разработка и внедрение системы стратегического управления и системы управления бизнес-процессами. Система стратегических целей и показателей, привязка к бизнес-процессам. Разработка и внедрение систем стратегического и процессного управления. Факторы, влияющие на эффективность бизнес-процессов: Мотивация. Руководство. Сотрудники. Коммуникации. Бюджет. Технологическая поддержка. Консультации. Факторы влияния: организационные, финансовые, административные, информационные.</p> <p>/Лек/</p>	7	2	ИД-1.ПК-7 ИД-2.ПК-7 ИД-3.ПК-7 ИД-4.ПК-7	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.4	0	Применяемые образовательные технологии: лекция-визуализация
1.4	<p>Тема 4. Параметры оценки бизнес-процессов на различных уровнях.</p> <p>Содержание темы:</p> <p>Показатели эффективности бизнес-процессов: процессность, контролируемость, ресурсоемкость, регулируемость. Сбалансированная система показателей и ключевые показатели эффективности. Концепция «Управление эффективностью деятельности». Сбалансированная система показателей. Ключевые показатели эффективности. Параметры оценки бизнес-процессов на различных уровнях (федеральном, региональном, муниципальном (локальном) уровне).</p> <p>/Лек/</p>	7	2	ИД-1.ПК-7 ИД-2.ПК-7 ИД-3.ПК-7 ИД-4.ПК-7	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.4	0	
1.5	<p>Тема 1. Характеристика основных видов бизнес-процессов</p> <p>План занятия:</p> <p>1. Выполнение практических заданий комплексной лабораторной работы. Обсуждение результатов.</p> <p>2. Проверочная работа по теме (решение тестов). /Лаб/</p>	7	4	ИД-1.ПК-7 ИД-2.ПК-7 ИД-3.ПК-7 ИД-4.ПК-7	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.4	0	Вопросы к зачету, практические задания для лабораторной работы, комплект тестов
1.6	<p>Тема 1. Характеристика основных видов бизнес-процессов</p> <p>Содержание работы:</p> <p>1. Подготовка к лабораторной работе (самостоятельное изучение основной и дополнительной литературы, изучение лекционного материала)</p> <p>2. Подготовка к текущему контролю и проверочной работе.</p> <p>Форма отчетности: письменная работа, тест /Ср/</p>	7	8,2	ИД-1.ПК-7 ИД-2.ПК-7 ИД-3.ПК-7 ИД-4.ПК-7	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.4	0	Вопросы к зачету, практические задания для лабораторной работы, комплект тестов
1.7	<p>Тема 2. Особенности бизнес-процессов на различных уровнях.</p> <p>План занятия:</p> <p>1. Выполнение практических заданий комплексной лабораторной работы. Обсуждение результатов</p> <p>2. Проверочная работа по теме (решение тестов). /Лаб/</p>	7	4	ИД-1.ПК-7 ИД-2.ПК-7 ИД-3.ПК-7 ИД-4.ПК-7	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.4	0	Вопросы к зачету практические задания для лабораторной работы, комплект тестов

1.8	Тема 2. Особенности бизнес-процессов на различных уровнях. Содержание работы: 1. Подготовка к лабораторной работе (самостоятельное изучение основной и дополнительной литературы, изучение лекционного материала) 2. Подготовка к текущему контролю и проверочной работе. Форма отчетности: письменная работа, тест /Ср/	7	10	ИД-1.ПК-7 ИД-2.ПК-7 ИД-3.ПК-7 ИД-4.ПК-7	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.4	0	Вопросы к зачету, практические задания для лабораторной работы, комплект тестов
1.9	Тема 3. Факторы эффективности бизнес-процессов. План занятия: 1. Защита презентации "Факторы эффективности бизнес-процессов на примере конкретного предприятия" 2. Выполнение практических заданий комплексной лабораторной работы. Обсуждение результатов. 3. Проверочная работа по теме (решение тестов). /Лаб/	7	6	ИД-1.ПК-7 ИД-2.ПК-7 ИД-3.ПК-7 ИД-4.ПК-7	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.4	0	Вопросы к зачету, практические задания для лабораторной работы, презентация, комплект тестов
1.10	Тема 3. Факторы эффективности бизнес-процессов. Содержание работы: 1. Подготовка к лабораторной работе (самостоятельное изучение основной и дополнительной литературы, изучение лекционного материала) 2. Подготовка к текущему контролю и проверочной работе. 3. Подготовка реферата. Форма отчетности: письменная работа, тест, реферат /Ср/	7	8	ИД-1.ПК-7 ИД-2.ПК-7 ИД-3.ПК-7 ИД-4.ПК-7	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.4	0	Вопросы к зачету, практические задания для лабораторной работы, темы для реферата, комплект тестов
1.11	Тема 4. Параметры оценки бизнес-процессов на различных уровнях. План занятия: 1. Защита презентации "Параметры и методы оценки бизнес-процессов на предприятии" 2. Выполнение практических заданий комплексной лабораторной работы. Обсуждение результатов. 3. Проверочная работа по теме (решение тестов). 4. Текущий контроль 1 /Лаб/	7	6	ИД-1.ПК-7 ИД-2.ПК-7 ИД-3.ПК-7 ИД-4.ПК-7	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.4	0	Вопросы к зачету, практические задания для лабораторной работы, презентация, комплект тестов
1.12	Тема 4. Параметры оценки бизнес-процессов на различных уровнях. Содержание работы: 1. Подготовка к лабораторной работе (самостоятельное изучение основной и дополнительной литературы, изучение лекционного материала) 2. Подготовка к текущему контролю и проверочной работе. 3. Подготовка реферата. Форма отчетности: письменная работа, тест, реферат /Ср/	7	8	ИД-1.ПК-7 ИД-2.ПК-7 ИД-3.ПК-7 ИД-4.ПК-7	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.4	0	Вопросы к зачету, практические задания для лабораторной работы, темы для реферата, комплект тестов

1.13	Тема 5. Общая характеристика, сущность и принципы реинжиниринга бизнес-процессов Инжиниринг бизнеса и реинжиниринг бизнес-процессов. Принципы реинжиниринга бизнес-процессов. Примеры реинжиниринга бизнес-процессов компаний. Особенности бизнес-процессов для реинжиниринга. /Лек/	7	2			0	
1.14	Тема 5. Общая характеристика, сущность и принципы реинжиниринга бизнес-процессов План занятия: 1. Защита презентации на темы "Инжиниринг бизнеса и реинжиниринг бизнес-процессов", "Принципы реинжиниринга бизнес-процессов" "Примеры реинжиниринга бизнес-процессов компаний" 2. Выполнение практических заданий Обсуждение результатов. /Пр/	7	4			0	Вопросы к зачету, темы для презентации, практические задания, комплект тестов
1.15	Тема 5. Общая характеристика, сущность и принципы реинжиниринга бизнес-процессов Содержание работы: 1. Подготовка к практическому занятию (самостоятельное изучение основной и дополнительной литературы, изучение лекционного материала) 2. Подготовка к текущему контролю. Форма отчетности: письменная работа, тест /Ср/	7	6			0	Вопросы к зачету, темы для презентации, практические задания, комплект тестов
1.16	Тема 6. Технология реинжиниринга бизнес-процессов Последовательность проведения РБП. Директива на проведение реинжиниринга. Подготовительный этап. Шаги подготовительного этапа. Этап визуализации. Последовательность шагов этапа. Понимание существующего бизнеса. Анализ кружения. Спецификация целей компании. Этап обратного инжиниринга. Построение модели существующего бизнеса. Анализ модели существующего бизнеса. Этап прямого инжиниринга. Построение модели нового бизнеса. Разработка новой организационной структуры. Тестирование и внедрение нового бизнеса /Лек/	7	2			0	
1.17	Тема 6. Технология реинжиниринга бизнес-процессов План занятия: 1. Обсуждение вопросов: 1.1. Функциональное моделирование нотация IDEF0). 1.2. Моделирование потоков данных (DFD). 1.3. Моделирование потоков работ (нотация IDEF3). 2. Выполнение практических заданий /Пр/	7	4			0	Вопросы к зачету, практические задания, комплект тестов

1.18	Тема 6. Технология реинжиниринга бизнес-процессов Содержание работы: 1. Подготовка к практическому занятию (самостоятельное изучение основной и дополнительной литературы, изучение лекционного материала) 2. Подготовка к текущему контролю. Форма отчетности: письменная работа, тест /Ср/	7	6			0	Вопросы к зачету, практические задания, комплект тестов
Раздел 2. Раздел 2. Практика управления бизнес-процессами							
2.1	Тема 5. Пути оптимизации бизнес-процессов предприятия. Содержание темы: Классификация инструментов совершенствования. Основное назначение инструментов. Масштаб перемен. Потребности во времени и ресурсах. Источник импульсов к совершенствованию. Организационные методы Принципы и методы анализа и оптимизации бизнес-процессов. Оценка бизнес-процессов. Методы анализа бизнес-процессов. Основные подходы к оптимизации бизнес-процессов. Анализ рисков бизнес-процессов. /Лек/	7	4	ИД-1.ПК-7 ИД-2.ПК-7 ИД-3.ПК-7 ИД-4.ПК-7	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.4	0	
2.2	Тема 6. Пути оптимизации бизнес-процессов на различных уровнях. Применяемые образовательные технологии: лекция-визуализация Содержание темы: Методики регламентации бизнес-процессов. Методики моделирования бизнес-процессов и рекомендации по их применению. Описание нотации ARIS eEPC. Описание нотации IDEF0, IDEF3. Сравнительный анализ нотаций ARIS и IDEF. Функциональные возможности программных продуктов ARISnBPWin. Рекомендации по применению методик и программных продуктов в зависимости от типовых задач. «Плоские» и «объемные» модели процессов. «Объемные» модели в нотации ARIS eEPC. «Объемные» модели в нотации IDF0. Модель бизнес-процесса в ARIS eEPC, удовлетворяющая требованиям процессного подхода к управлению. Пути оптимизации бизнес-процессов на различных уровнях (федеральном, региональном, муниципальном (локальном) уровне). /Лек/	8	4	ИД-1.ПК-7 ИД-2.ПК-7 ИД-3.ПК-7 ИД-4.ПК-7	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.4	0	Применяемые образовательные технологии: лекция-визуализация

2.3	Тема 7. Техничко-экономическое обоснование проектирования бизнес-процессов и оценка рисков. Содержание темы: Цели и задачи подготовки ТЭО. Процесс подготовки технико- экономического обоснования. Участники процесса подготовки ТЭО. Формат подготовки ТЭО. Структура технико-экономического обоснования. Сроки подготовки ТЭО. Методы идентификации и оценки рисков, перечень идентифицированных рисков (коммерческих, технико-технологических, экологических, институциональных, финансовых, социальных и иных), возможных к наступлению в инвестиционном и постинвестиционном периодах проекта. Меры по снижению рисков. /Лек/	8	4	ИД-1.ПК-7 ИД-2.ПК-7 ИД-3.ПК-7 ИД-4.ПК-7	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.4	0	
2.4	Тема 5. Пути оптимизации бизнес-процессов предприятия План занятия: 1. Выполнение практических заданий комплексной лабораторной работы. Обсуждение результатов. 2. Проверочная работа по теме (решение тестов). /Лаб/	8	4	ИД-1.ПК-7 ИД-2.ПК-7 ИД-3.ПК-7 ИД-4.ПК-7	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.4	0	Вопросы к экзамену, практические задания для лабораторной работы, презентация, комплект тестов
2.5	Тема 5. Пути оптимизации бизнес-процессов предприятия. Содержание работы: 1. Подготовка к лабораторной работе (самостоятельное изучение основной и дополнительной литературы, изучение лекционного материала) 2. Подготовка к текущему контролю и проверочной работе. 3. Подготовка реферата. Форма отчетности: письменная работа, тест, реферат /Ср/	7	8	ИД-1.ПК-7 ИД-2.ПК-7 ИД-3.ПК-7 ИД-4.ПК-7	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.4	0	Вопросы к экзамену, практические задания для лабораторной работы, темы для реферата, комплект тестов
2.6	Тема 6. Пути оптимизации бизнес-процессов на различных уровнях. План занятия: 1. Выполнение практических заданий комплексной лабораторной работы. Обсуждение результатов. 2. Проверочная работа по теме (решение тестов). /Лаб/	8	6	ИД-1.ПК-7 ИД-2.ПК-7 ИД-3.ПК-7 ИД-4.ПК-7	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.4	0	Вопросы к экзамену, практические задания для лабораторной работы, комплект тестов
2.7	Тема 6. Пути оптимизации бизнес-процессов на различных уровнях. Содержание работы: 1. Подготовка к лабораторной работе (самостоятельное изучение основной и дополнительной литературы, изучение лекционного материала) 2. Подготовка к текущему контролю и проверочной работе. 3. Подготовка реферата. Форма отчетности: письменная работа, тест, реферат /Ср/	8	22	ИД-1.ПК-7 ИД-2.ПК-7 ИД-3.ПК-7 ИД-4.ПК-7	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.4	0	Вопросы к экзамену, практические задания для лабораторной работы, темы для реферата, комплект тестов

2.8	Тема 7. Техничко-экономическое обоснование проектирования бизнес-процессов и оценка рисков. План занятия: 1. Выполнение практических заданий комплексной лабораторной работы. Обсуждение результатов. 2. Проверочная работа по теме (решение тестов). /Лаб/	8	6	ИД-1.ПК-7 ИД-2.ПК-7 ИД-3.ПК-7 ИД-4.ПК-7	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.4	0	Вопросы к экзамену, практические задания для лабораторной работы, презентация, комплект тестов
2.9	Тема 7. Техничко-экономическое обоснование проектирования бизнес-процессов и оценка рисков. Содержание работы: 1. Подготовка к лабораторной работе (самостоятельное изучение основной и дополнительной литературы, изучение лекционного материала) 2. Подготовка к текущему контролю и проверочной работе. Форма отчетности: письменная работа, тест, /Ср/	8	21,6	ИД-1.ПК-7 ИД-2.ПК-7 ИД-3.ПК-7 ИД-4.ПК-7	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.4	0	Вопросы к экзамену, практические задания для лабораторной работы, комплект тестов
2.10	Защита итогов комплексной лабораторной работы План занятия: 1. Защита результатов комплексной лабораторной работы 2. Текущий контроль 2 /Лаб/	8	4	ИД-1.ПК-7 ИД-2.ПК-7 ИД-3.ПК-7 ИД-4.ПК-7	Л1.1Л2.1 Л2.2 Л2.4	0	
Раздел 3. Промежуточная аттестация (зачёт)							
3.1	Подготовка к зачёту /Зачёт/	7	8,85	ИД-1.ПК-7 ИД-2.ПК-7 ИД-3.ПК-7 ИД-4.ПК-7		0	
3.2	Контактная работа /КСРАТт/	7	0,15	ИД-1.ПК-7 ИД-2.ПК-7 ИД-3.ПК-7 ИД-4.ПК-7		0	
Раздел 4. Консультации							
4.1	Консультация по дисциплине /Конс/	7	0,8	ИД-1.ПК-7 ИД-2.ПК-7 ИД-3.ПК-7 ИД-4.ПК-7		0	
Раздел 5. Промежуточная аттестация (экзамен)							
5.1	Подготовка к экзамену /Экзамен/	8	34,75	ИД-1.ПК-7 ИД-2.ПК-7 ИД-3.ПК-7 ИД-4.ПК-7		0	
5.2	Контроль СР /КСРАТт/	8	0,25	ИД-1.ПК-7 ИД-2.ПК-7 ИД-3.ПК-7 ИД-4.ПК-7		0	
5.3	Контактная работа /КонсЭж/	8	1	ИД-1.ПК-7 ИД-2.ПК-7 ИД-3.ПК-7 ИД-4.ПК-7		0	
Раздел 6. Консультации							
6.1	Консультация по дисциплине /Конс/	8	0,4	ИД-1.ПК-7 ИД-2.ПК-7 ИД-3.ПК-7 ИД-4.ПК-7		0	

5. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

5.1. Пояснительная записка

1. Назначение фонда оценочных средств. Оценочные средства предназначены для контроля и оценки образовательных достижений обучающихся, освоивших программу учебной дисциплины «Реинжиниринг и управление бизнес-процессами».

2. Фонд оценочных средств включает контрольные материалы для проведения текущего контроля в форме тестовых заданий, практических заданий для комплексной лабораторной работы, тем для рефератов, кейс-задач, и промежуточной аттестации в форме вопросов к зачету и экзамену.

5.2. Оценочные средства для текущего контроля

Примерные тесты для входного контроля:

1. Компания решила повысить операционную эффективность. С чего следует начать?

- а) Увеличить доходы.
- б) Уменьшить расходы.
- в) Описать бизнес-процессы и выбрать способы их оптимизации.
- г) Внедрить инструменты «Бережливого производства».

2. Бизнес-процесс – это:

- а) Совокупность последовательных действий, направленных на достижение определенных результатов;
- б) Совокупность работ, в ходе выполнения которых создается выходной результат, имеющий ценность для потребителя;
- в) Совокупность работ, в ходе выполнения которых, при использовании ресурсов, создается выходной результат, имеющий ценность для потребителя;
- г) Совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходные результаты, которые имеют ценность для конкретного результата.

3. У бизнес-процесса должен быть:

- а) Вход;
- б) Выход;
- в) Исполнитель;
- г) Владелец.

4. Какие источники информации о процессах можно использовать?

- а) Организационная структура.
- б) Типовые отраслевые классификаторы.
- в) Интервью, политики, процедуры.
- г) Все вышеперечисленное.

5. Бизнес-процессы классифицируются:

- а) Основной;
- б) Вспомогательный;
- в) Управления.

6. К основным бизнес-процессам относятся:

- а) Процессы, добавляющие ценность продукту/услуге;
- б) Результат по процессу получает внешний потребитель;
- в) Процессы, не касаются напрямую основного продукта/услуги.

7. К вспомогательным бизнес-процессам относятся:

- а) Процессы, добавляющие стоимость продукту/услуге;
- б) Результат по процессу получает внешний потребитель
- в) Процессы, не касаются напрямую основного продукта/услуги

8. К бизнес-процессам управления относятся:

- а) Процессы, которые задают цели и критерии;
- б) Процессы, которые координируют все процессы;
- в) Процессы, не касаются напрямую основного продукта/услуги.

9. В комплекс взаимосвязанных информационных моделей бизнес-процессов включаются:

- а) стратегическая модель целеполагания;
- б) функционально-технологическая модель;
- в) процессно-ролевая модель.

10. Методами качественного анализа бизнес-процессов является:

- а) Субъективное оценивание;
- б) Анализ графических схем;
- в) Сравнение с требованиями;
- г) Имитационное моделирование, ABC-метод.

11. Методами количественного анализа бизнес-процессов является:

- а) Субъективное оценивание;

- б) Анализ графических схем;
- в) Сравнение с требованиями;
- г) Имитационное моделирование, ABC-метод.

12. Декомпозиция это - ... :

- а) Процесс проектирования ИС
- б) Способ обследования предметной области
- в) Постепенное разбиение системы на функциональные подсистемы, подфункции, задачи и т.д.

Примерные тесты для текущего контроля 1 и 2:

1. Сущность регламентов бизнес-процессов:

- а) Описывает процессы взаимодействия исполнителей;
- б) Описывает порядок действий отдельных исполнителей при реализации БП;
- в) Описывают общепризнанные способы выполнения соответствующих процессов.

2. Владелец бизнес-процесса:

- а) Отвечает за координацию действий и согласовывает интересы исполнителей БП;
- б) Отвечает за своевременную адаптацию и реорганизацию БП;
- в) Отвечает за результативность, эффективность и возобновляемость БП.

3. Исполнитель бизнес-процесса это:

- а) Человеческий ресурс;
- б) Оборудование;
- в) Поставщик.

4. Вход выход бизнес-процесса это:

- а) Ресурс на основании, которого инициализируется бизнес-процесс;
- б) Сырье;
- в) Формы документов.

5. Какие из перечисленных показателей относятся к качественным показателям анализа бизнес-процессов:

- а) Анализ входов-выходов;
- б) Степень соответствия мировым образцам;
- в) Степень выполнения требований потребителя.

6. Какие из перечисленных показателей относятся к количественным показателям анализа бизнес-процессов:

- а) Объем производства в денежном выражении;
- б) Величина дебиторской задолженности потребителя;
- в) Затраты на брак.

7. Что необходимо для успешного описания БПр:

- а) четко определить границы БПр;
- б) «нарисовать» схему БПр;
- в) определить ресурсы БПр.

8. Границы БПр целесообразно определять:

- а) по входам/выходам БПр и событиям;
- б) по внешним и внутренним Клиентам БПр;
- в) по типам и видам БПр.

9. Почему БПр «ушел не туда»?:

- а) отсутствует системное виденье БПр;
- б) отсутствует процессный подход к созданию БПр;
- в) отсутствует ситуационное описание БПр.

10. Оптимальная схема БПр включает в себя:

- а) 12-15 операций;
- б) 5-7 операций;
- в) 17-20 операций.

11. «Процесс в процессе» или «Процессная грыжа» - это:

- а) когда внутри процесса представлено описание деятельности предприятия, которая выполняется другим подразделением, в другое время и т.п.;
- б) когда процесс включает в себя большое количество операций (например, более 20);
- в) когда существует возможность взаимодействия процессов при помощи данных, в рамках необходимых запросов.

12. В реинжиниринге обычно выделяют два существенно отличающихся вида деятельности:

- а) Кризисный реинжиниринг;
б) Эффективный реинжиниринг;
в) Эффективный реинжиниринг;
г) Реинжиниринг развития.
13. Ключевые понятия реинжиниринга:
а) фундаментальный;
б) технологичный;
в) радикальный.
14. Свойства реинжиниринга:
а) отказ от устаревших правил и подходов и начало делового процесса с нуля;
б) приведение к значительным изменениям показателей деятельности;
в) постепенное улучшение показателей деятельности.
15. Важной возможностью современной среды моделирования является формирование следующих регламентирующих документов (Что неверно?):
а) регламенты выполнения процессов;
б) положения о подразделениях;
в) информация о рынке труда.
16. В общем виде реинжиниринг решает следующие задачи:
а) содействует разделению функций высшего руководства и созданию сети оперативных групп;
б) обеспечивает пространственное и функциональное размещение товара;
в) создает организационные предпосылки для централизации информационных потоков.
17. Назовите основные цели моделирования бизнес-процессов:
а) обеспечить понимание структуры организации и динамики происходящих в ней процессов;
б) обеспечить понимание текущих проблем организации и возможностей их решения;
в) убедиться, что заказчики, пользователи и разработчики одинаково понимают цели и задачи организации;
г) создать базу для формирования требований к ПО, автоматизирующему бизнес-процессы организации.
18. Реинжиниринг - это:
а) перестройка (перепроектирование) деловых процессов для достижения радикального, скачкообразного улучшения деятельности фирмы;
б) горизонтальные иерархии внутренних и зависимых между собой функциональных действий, конечной целью которых является выпуск продукции или отдельных ее компонентов.
19. Базовые принципы реинжиниринга бизнес-процессов:
а) несколько рабочих процедур объединяются в одну;
б) исполнители принимают самостоятельные решения;
в) шаги процесса выполняются в естественном порядке.
20. Бизнес-процессы классифицируют следующим образом (Что неверно?):
а) основные бизнес-процессы;
б) сопутствующие бизнес-процессы;
в) вспомогательные бизнес-процессы;
г) управленческие бизнес-процессы.
21. Использование принципа декомпозиции при построении функциональных диаграмм в сочетании с методом стоимостного анализа процесса позволяет:
а) узнать стоимость отдельных операций, зная сумму затрат на весь БП
б) выбрать наилучший БП из нескольких вариантов, с точки зрения минимального времени его проведения
в) выбрать наилучший БП из нескольких вариантов, с точки зрения минимальной стоимости его выполнения
г) рассчитать стоимость всего БП, зная стоимость его операций на нижних уровнях диаграммы
22. Примеры механизмов, участвующих в функциональной модели, построенной с помощью методологии IDEF0:
а) клиенты
б) оборудование
в) персонал
г) план-график работ
д) расчетный счет
е) структурные подразделения предприятия
ж) поставщики и подрядчики
з) базы данных
23. Рабочие объекты (сущности, над которыми осуществляются действия) и ресурсы (сущности, с помощью которых осуществляются бизнес-процессы) различаются тем, что:

- а) рабочие объекты используются в течение одного цикла воспроизводства
б) рабочие объекты используются в течение нескольких воспроизводства
в) рабочие объекты могут динамически изменять свое состояние
24. Реинжиниринг бизнес-процессов предусматривает:
а) взгляд на экономический рынок как на динамическую среду
б) взгляд на построение компании как на инженерную деятельность
в) взгляд на руководство компанией как на управление в условиях высокой конкуренции
25. Реинжиниринг бизнес-процессов направлен на минимизацию:
а) прибыли
б) издержек
в) использования различных ресурсов
г) сроков реализации потребностей клиентов
д) налоговых ставок
е) сложности процесса управления
26. Результатом оптимизации использования ресурсов в бизнес-процессах является:
а) рационализм схем взаимодействия с партнерами и клиентами
б) повышение оборачиваемости капитала
в) минимизация издержек производства
г) сокращение длительности производственного цикла
27. Функциональная модель бизнес-процесса характеризуется:
а) графической простотой
б) многоуровневым описанием БП
в) использованием принципа декомпозиции функций
г) графической сложностью описания БП
д) использованием принципа композиции функций
е) одноуровневым описанием БП
28. Событийная цепочка процессов позволяет четко определять:
а) правила выполнения процесса
б) распараллеливание выполнения процесса
в) методы выполнения процесса
г) альтернативность выполнения процесса
д) синхронизацию выполнения процесса
29. Результатом оптимизации использования ресурсов в бизнес-процессах является:
а) рационализм схем взаимодействия с партнерами и клиентами
б) повышение оборачиваемости капитала
в) минимизация издержек производства
г) сокращение длительности производственного цикла
30. Потоки объектов (материальных, финансовых, информационных) на функциональных диаграммах представляются в виде:
а) ICOM меток
б) функциональных блоков
в) интерфейсных дуг
г) таблиц
- Критерии оценки:
«отлично» (6,5-8 балла), повышенный уровень - Правильные ответы даны на 85-100% вопросов
«хорошо» (5-6,4 балла), пороговый уровень - Правильные ответы даны на 66-84% вопросов
«удовлетворительно» (3,5-4,9 балла), пороговый уровень - Правильные ответы даны на 50-65% вопросов
«неудовлетворительно» (менее 3 балла), уровень не сформирован - Правильные ответы даны на менее 50% вопросов
- Практические задания для комплексной лабораторной работы
Опишите содержание (работы) по каждому этапу для предприятия (по заданию преподавателя)
Этап 1. Проведение диагностики существующей системы управления компанией обусловлено необходимостью решения следующих задач:
- определение проблемных зон во взаимодействии должностных лиц и подразделений при решении задач компании;
- выделение основных и вспомогательных направлений деятельности с последующей их декомпозицией на бизнес- процессы;
- формирование предпосылок для создания прозрачной и упорядоченной системы внутренних регламентирующих документов компании.
На данном этапе проводятся интервью с руководителями подразделений, анализируется организационная структура компании, составляется предварительный перечень регламентируемой документации для последующей разработки,

определяется формат моделирования процессов. При наличии у компании схем бизнес-процессов и их описания проводится анализ данных документов и выявляются основные проблемные зоны, требующие оптимизации (при наличии).

Проведение диагностики предполагает реализацию следующих работ:

1. Формирование рабочей группы проекта, разработка и утверждение процедуры согласования разрабатываемых регламентирующих и организационных документов.
2. Анализ существующих материалов, регламентирующих деятельность компании. Анализ схем бизнес-процессов и их текстовых описаний. Анализ существующих форм документов — промежуточных результатов бизнес-процессов компании.
3. Формирование и согласование перечня разрабатываемых в ходе проекта регламентов бизнес-процессов (БП).
4. Формирование и согласование перечня организационных документов (положений о подразделениях и должностных инструкций), подлежащих разработке.
5. Согласование формата регламентирующих и организационных документов, разрабатываемых в ходе проекта.
6. Разработка детализированного плана-графика проекта.

В результате реализации данных работ формируется отчет (в формате презентации), содержащий: основные выявленные проблемные зоны и предлагаемые методы их устранения; перечень и формат регламентов бизнес-процессов и организационных документов, подлежащих разработке в ходе проекта; план-график планируемых работ; состав рабочей группы проекта. Этап проведения диагностики системы управления является ключевым для начала выполнения работ по моделированию существующих бизнес-процессов.

Этап 2. Основной задачей данного этапа является создание моделей бизнес-процессов, отображающих последовательность действий, разграничение ответственности среди исполнителей, сроки, результаты работ. Эти модели являются графическим отображением выполнения бизнес-процессов в компании на момент реализации данного этапа проекта, при этом проводятся следующие работы:

1. Детальный анализ документов, регламентирующих существующее состояние системы управления компанией в рамках выделенных бизнес-процессов, с целью определения порядка и сроков выполнения каждого бизнес-процесса, исполнителей и конечных результатов каждой бизнес-процедуры.
2. Проведение руководителями интервью со специалистами компании с целью определения порядка выполнения функций в рамках выделенных бизнес-процессов и особенностей их реализации.
3. Разработка проектов моделей бизнес-процессов «как есть» («as-is») в MS Visio.
4. Согласование моделей бизнес-процессов руководителями со специалистами компании.
5. Корректировка моделей бизнес-процессов по результатам их согласования.

Результатом выполнения работ на данном этапе проекта будет являться комплект моделей бизнес-процессов компании, описывающий текущее состояние ее деятельности (или отдельного направления деятельности). Разработанный комплект моделей является основой для проведения оценки оптимальности и оптимизации соответствующих бизнес-процессов.

Этап 3. Данный этап является ключевым в ходе всего проекта, так как от качества его выполнения зависит оптимальность будущей деятельности компании. Несмотря на важность, продолжительность этапа, как правило, мала (2-4 недели) и определяется исходя из количества описываемых процессов.

При проведении оценки оптимальности анализу подвергаются следующие параметры бизнес-процесса:

- унифицированность, обоснованность и достоверность исходных данных («входы»);
- полнота и своевременность управляющих воздействий, их наличие;
- оптимальность действий в рамках выполнения процедур бизнес-процесса;
- оптимальность сроков выполнения работ;
- достаточность ресурсов как в количественном, так и качественном аспекте;
- качество промежуточных результатов и их достаточность для реализации последующих процедур;
- качество, обоснованность и достоверность конечных результатов («выходы») и их достаточность для реализации последующих бизнес-процессов.

Проведение оценки оптимальности по перечисленным параметрам приводит к достижению следующих результатов:

- выявление неоправданного дублирования функций между сотрудниками (подразделениями) и «зон безответственности»;
- выявление зон неоптимальности, снижающих эффективность выполнения бизнес-процессов;
- выявление резервов для снижения издержек по бизнес-процессам.

Результатом выполнения работ на данном этапе является заключение (отчет) о проведенном анализе бизнес-процессов компании по заданным параметрам оценки, включающее предложения по усовершенствованию бизнес-процессов компании. Отчет согласуется руководителями со специалистами компании и корректируется. В дальнейшем он служит основанием для разработки оптимальных моделей бизнес-процессов («как должно быть»).

Оптимизация бизнес-процессов на этом этапе включает внесение принятых предложений по усовершенствованию бизнес-процессов в действующие модели. Впоследствии эти модели будут использованы для разработки комплекта регламентирующих документов компании.

Этап 4. Основной целью реализации данного этапа является использование сотрудниками в повседневной деятельности новых моделей реализации бизнес-процессов. Таким образом обеспечивается снижение сопротивления изменениям со стороны сотрудников компании.

При внедрении изменений в деятельность компании реализуется следующий комплекс работ:

- проведение тренинга (инструктажа) сотрудников компании, ответственных за проведение изменений («проводники изменений»), с целью разъяснения целей и мероприятий, порядка и форм внедрения новых моделей деятельности компании;
- мониторинг проведения опытной эксплуатации новых стандартов функционирования компании с целью выявления отклонений разработанных моделей бизнес-процессов от реальной возможности выполнения работ;
- корректировка моделей бизнес-процессов на основании результатов опытной эксплуатации.

При проведении комплекса работ данный этап может быть объединен с этапом «Внедрение регламентирующих документов».

При этом вместо реализации рассматриваемого этапа проводится разработка регламентирующих документов.

Этап 5. Регламентация бизнес-процессов это разработка и согласование инструкций по бизнес-процессам в составе, зафиксированном на этапе диагностики системы управления.

Регламентация БП на основе моделей «как должно быть» включает проведение следующих работ:

- формализация требований к промежуточным результатам бизнес-процессов;
- разработка документарных форм промежуточных и конечных результатов бизнес-процессов;
- разработка проектов регламентов;
- согласование проектов регламентов с руководителями и специалистами компании-клиента;
- внесение изменений на основании результатов согласования.

Помимо основного результата реализации данного этапа в виде комплекта регламентирующих документов (стандартов, рабочих регламентов, инструкций, и т.п.) компания получает ряд дополнительных эффектов:

- повышение уровня технологической дисциплины сотрудников;
- закрепление распределения зон ответственности, функций и механизмов взаимодействия между подразделениями компании или между сотрудниками внутри подразделений;
- снижение трудозатрат при введении в должность новых сотрудников и сокращение продолжительности адаптационного периода для вновь принимаемых на работу сотрудников;
- минимизация трудозатрат при формировании требований к информационным системам, автоматизирующим различные аспекты деятельности компании (подготовка к автоматизации деятельности компании);
- упорядочивание информационных потоков и снижение затрат на внедрение системы документационного обеспечения управления;
- сокращение усилий по внедрению систем менеджмента качества (подготовка к сертификации, например, на базе международных стандартов серии ISO 9000).

Создание комплекта регламентирующих документов, безусловно, является основным результатом всего проекта, но, несмотря на это, он нуждается во внедрении.

Этап 6. Основной целью реализации данного этапа является профессиональная мобильность персонала компании и его готовность к внедрению изменений, при этом в компании реализуется следующий комплекс работ:

- формирование группы внедрения изменений, состоящей из сотрудников, участвующих в измененных бизнес-процессах (исполнители бизнес-процедур, пользователи новых документов), и сотрудников, ответственных за состояние организационных регламентирующих документов (например, сотрудники отдела качества и пр.);
- разработка детального плана-графика внедрения регламентирующих документов с указанием мероприятий, сроков и ответственных лиц;
- проведение тренинга (инструктажа) сотрудников компании, ответственных за состояние организационных регламентирующих документов, с целью разъяснения целей и мероприятий, порядка и форм внедрения изменений;
- организация запуска опытной эксплуатации регламентирующих документов;
- проведение тренинга (инструктажа) сотрудников компании (участников бизнес-процессов) с целью разъяснения принципов и подходов работы с новыми документами, ознакомления с новыми моделями поведения и стандартами деятельности, формирования мотивации на добросовестное выполнение требований документов (проводится по желанию клиента);
- мониторинг проведения опытной эксплуатации новых стандартов функционирования компании с целью выявления отклонений разработанных моделей бизнес-процессов от реальной возможности выполнения работ;
- корректировка моделей бизнес-процессов и комплекта документов на основании результатов опытной эксплуатации.

Результатом реализации работ на данном этапе является комплект отчетных документов: методические рекомендации по внедрению изменений в компании, план-график осуществления внедрения, скорректированные объекты внедрения.

Выполнение работ по внедрению разработанной регламентирующей документации является логическим завершением всего проекта регламентации деятельности тех бизнес-процессов, которые были определены как перспективные на этапе диагностики.

Задание к комплексной лабораторной работе:

1. Провести диагностику существующей системы управления предприятием (по заданию преподавателя) по алгоритму этапа 1. Определить факторы, влияющие на эффективность бизнес-процессов предприятия. (4 балла)
2. Определить на предприятии все основные, вспомогательные и обеспечивающие бизнес-процессы. Создать модель бизнес-процессов, включая исполнителей, сроки и результаты работ, по алгоритму этапа 2. (6 балла)
3. Провести оценку оптимальности параметров бизнес-процессов предприятия по алгоритму этапа 3. (6 балла)
4. Разработать регламентирующие документы по бизнес-процессам предприятия по алгоритму этапа 4. (6 балла)
5. Создать комплект регламентирующих документов, по алгоритму этапа 5. (6 балла)
6. Разработать методические рекомендации по внедрению изменений в компании, план-график осуществления внедрения, скорректированные объекты внедрения. (6 балла)
7. Разработка пути оптимизации бизнес-процессов предприятия. (8 баллов).

Критерии оценки:

«отлично» (91-100% от уровня баллов за практическое задание), повышенный уровень

Практическое задание выполнено в полном объеме и правильно. При выполнении задания студент использовал конспекты лекции, основную и дополнительную литературу. По результатам выполненного задания студентом сделаны правильные и полные выводы. Студент выполнил задание самостоятельно.

«хорошо» (75-90% от уровня баллов за практическое задание), пороговый уровень

Практическое задание выполнено в полном объеме, но есть отдельные замечания по содержанию задания. При выполнении задания студент использовал конспекты лекции, основную и дополнительную литературу. По результатам выполненного задания студентом сделаны правильные и достаточно полные выводы. Студент выполнил задание самостоятельно.

«удовлетворительно» (50-74% от уровня баллов за практическое задание), пороговый уровень

Практическое задание выполнено не в полном объеме и есть замечания по содержанию. При выполнении задания студент использовал конспекты лекции, основную литературу. По результатам выполненного задания студентом сделаны не полные выводы. Студент выполнил задание самостоятельно.
 «неудовлетворительно» (менее 50% от уровня баллов за практическое задание), уровень не сформирован
 Практическое задание выполнено не в полном объеме и с ошибками. По результатам выполненного задания студентом не сделаны выводы. Сложно оценить самостоятельность выполнения задания

Примерные кейс-задачи

Кейс 1. Проранжируйте основные проблемы сети отелей, требующие немедленного решения

В последнее время на предприятии сети отелей выявился ряд проблем, требующий скорейшего решения:

- проблемы операционного характера: значительные издержки, большое количество брака в деятельности службы house keeping, высокая длительность операций;
- снижение эффективности деятельности и управления компанией, сопровождаемое трудностями в определении проблемных областей;
- внедрение новых подходов к управлению;
- подготовка к автоматизации деятельности компании;
- подготовка к внедрению систем управления качеством (подготовка к сертификации);
- значительный неконтролируемый рост численности персонала;
- увеличением количества незафиксированных правил выполнения работ, не понятных для персонала и ведущих к возникновению дублирования функций между сотрудниками (подразделениями) и появлению «зон безответственности»;
- отсутствие прозрачности осуществления бизнес-процессов и распределения ответственности за результат;
- подготовка к упорядочиванию информационных потоков и внедрению системы документационного обеспечения управления;
- реорганизация функциональной и организационной структур.

Наличие этих проблем свидетельствует о необходимости начала планомерной работы по формированию системы внутренних нормативных документов через регламентацию деятельности. Когда из-за расширения бизнеса возникает так много отклонений, что время первых лиц занято только текучкой, а развитие компании начинает «пробуксовывать», самое время задуматься о переходе к регулярному менеджменту. Регулярный менеджмент - это метод управления компанией, при котором основное внимание уделяется созданию системы регламентирующих документов, направленных на стандартизацию повторяющейся деятельности для исключения возможных ошибок. Основной целью оптимизации и регламентации бизнес-процессов является качественное улучшение деятельности компании, а также отдельных ее направлений за счет создания взаимосвязанного комплекта системообразующих документов, которые описывают наиболее значимые (ключевые) и часто реализуемые процессы.

Задание по кейсу 1

1. Проранжируйте проблемы по степени значимости и требованиям первостепенного решения.
2. Ваши предложения как эксперта по решению выделенных проблем и последовательности их решения.

Кейс 2. Сформулируйте основные этапы выделения основных бизнес-процессов предприятия, требующие немедленного решения

Перечень последовательно реализуемых этапов оптимизации бизнес-процессов в туроператорской компаний:

- диагностика бизнес-процессов компании;
- моделирование существующих бизнес-процессов;
- оценка оптимальности и оптимизация бизнес-процессов;
- организация внедрения изменений;
- разработка регламентирующих документов;
- внедрение регламентирующих документов.

Перечисленные этапы могут быть реализованы как комплексно, так и частично, в зависимости от поставленных задач и требуемых результатов.

Однако наибольший эффект, как показывает практика, достигается именно за счет комплексного подхода к изучению проблем.

Задание по кейсу:

1. Предложите варианты решения бизнес-процессов на принципах комплексного подхода.
2. Сравните комплексный подход с процессным подходом. При каких условиях и при решении каких задач предпочтение отдается тому или иному подходу?
3. Аргументируйте свой ответ конкретными примерами.

Кейс 3. Написать перечень проблем/вызовов функциональной структуры управления.

Текстом кратко опишите бизнес-процесс в котором Вы участвуете. Постройте для него цикл непрерывного совершенствования в виде таблицы. Для удобства выполнения задания используйте таблицу Excel.

Кейс 4. Управление бизнес-процессами организации. Компьютерная фирма осуществляет сборку компьютеров на заказ для частных и корпоративных клиентов. Заказ для корпоративных клиентов отличается от заказов для частных лиц числом заказываемых компьютеров. В принципе компьютерная фирма может заниматься продажей комплектующих деталей в розницу. Компьютерная фирма осуществляет сборку компьютеров на заказ для частных клиентов в течение 6 дней в неделю. Ежедневно поступает в среднем 8 заказов от частных лиц, то есть один заказ в час. Крупные заказы от корпоративных заказчиков (в среднем по 10 компьютеров) принимаются один раз в неделю. Каждый заказ от частного клиента оформляется менеджером по работе с клиентами в среднем в течение 0.5 часа, заказ от корпоративного клиента – 1 час. Во время оформления проверяется возможность выполнения заказа на следующий день или с задержкой в связи с

отсутствием комплектующих деталей. При этом для частных лиц выполнение 1 заказа из 10 отвергается и 1 заказа из 10 задерживается на время закупки комплектующих деталей. Для корпоративных заказчиков один из пяти заказов отвергается, один из пяти заказов откладывается. Принятые заказы включаются в план график сборки компьютеров. В случае отсутствия комплектующих деталей формируется заявка в отдел закупок на приобретение отсутствующих деталей. В отделе закупок заявки сводятся в заказы на закупку 3 раза в неделю и в течение каждого следующего дня выполняются закупки у поставщиков. Каждый компьютер собирается в среднем за два часа. Выполненный заказ выдается менеджером по работе с клиентами в среднем в течение получаса для частных лиц, в течение 1-го часа – для корпоративных клиентов. Доставка товара осуществляется самовывозом.

Задания к кейсу 4:

- 1 Сформулировать миссию и цели фирмы на рынке, ключевые факторы успеха (возможности, конкурентные преимущества и ограничения).
- 2 Отобразить их в диаграмме MS Visio.
- 3 Сформулировать цель управления бизнес-процессами.

Критерии оценки:

«отлично» (3 балла), повышенный уровень

Студент полностью и правильно выполнил задание. Показал отличные знания, умения и владения навыками применения их при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. Работа оформлена аккуратно и в соответствии с предъявляемыми требованиями.

«хорошо» (2 балла), пороговый уровень

Студент выполнил задание с небольшими неточностями. Показал хорошие знания, умения и владения навыками применения их при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. Есть недостатки в оформлении работы

«удовлетворительно» (1 балла), пороговый уровень

Студент выполнил задание с существенными неточностями. Показал удовлетворительные знания, умения и владения навыками применения их при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. Качество оформления работы имеет недостаточный уровень

«неудовлетворительно», уровень не сформирован

При выполнении обучающийся продемонстрировал недостаточный уровень знаний, умений и владения ими при решении задач в рамках усвоенного учебного материала.

5.3. Темы письменных работ (эссе, рефераты, курсовые работы и др.)

Темы рефератов:

1. Процессный подход. Классы процессов.
2. Процессный подход. Методы определения класса процесса.
3. Процессный подход. Стандарты в сфере услуг.
4. Заинтересованные стороны предприятия и способы их идентификации.
5. Потребитель – основная заинтересованная сторона. Методы определения требований потребителей.
6. Поставщики. Инструменты определения требований поставщиков. Методы оценки поставщиков.
7. Государство, общество, персонал предприятия сферы услуг. Методы идентификации их требований.
8. Способы определения характеристик услуги как основного выхода процесса.
9. Характеристики процесса и методы их идентификации.
10. Методы выделения выходов и связей процесса.
11. Методы выделения входов процесса.

Критерии оценки:

Требования к написанию реферата

1. Общий объем реферата должен быть не менее 15, но не более 30 страниц машинописного текста шрифта Times New Roman, размер 14, интервал 1,5, выравнивание по ширине текста при соблюдении полей в размере 3 см слева, 1,5 справа и по 2 см - сверху и снизу.

2. Первая страница - титульный лист (не нумеруется), вторая - содержание, которое в развернутом виде отражает изучаемые вопросы, далее - введение, обосновывающее актуальность выполнения реферата конкретно по выбранной теме, с указанием предмета, объекта исследования. Основная часть реферата должна быть четко структурирована. В заключении студентом обобщаются выводы по теме, при необходимости делаются предложения, обосновывается личное мнение студента на поставленную проблему, возникшую ситуацию и т.п.

3. Список литературы должен быть оформлен в соответствии с ГОСТом, содержать не менее 5-7 источников научных и периодических изданий.

«отлично», повышенный уровень

Выполнены все требования к написанию и защите реферата: обозначена проблема и обоснована её актуальность, сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём, соблюдены требования к внешнему оформлению, даны правильные ответы на дополнительные вопросы.

«хорошо», пороговый уровень

Основные требования к реферату и его защите выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата; имеются упущения в оформлении; на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы.

«удовлетворительно», пороговый уровень

Имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности: тема освещена лишь частично;

допущены фактические ошибки в содержании реферата или при ответе на дополнительные вопросы; во время защиты отсутствует вывод.

«неудовлетворительно», уровень не сформирован

Тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы.

5.4. Оценочные средства для промежуточной аттестации

Вопросы для подготовки к зачету

1. Понятие бизнес-процесса.
2. Особенности управления бизнес-процессом
3. Классификация бизнес-процессов
4. Понятие реинжиниринга бизнес-процессов (РБП)
5. Цели РБП
6. Принципы РБП
7. Критерии эффективности РБП
8. Условия успеха в проведении РБП
9. Критические факторы успеха РБП
10. Организационные структуры компаний, основанных на принципах РБП
11. Владельцы бизнес-процессов и владельцы ресурсов
12. Команды и менеджеры бизнес-процессов
13. Информационные технологии, используемые в РБП
14. Компонентная методология РБП
15. Классификация методов организации бизнес-процессов
16. Этапы реинжиниринга бизнес-процессов
17. Идентификация бизнес-процессов
18. Обратный инжиниринг
19. Прямой инжиниринг
20. Реализация и внедрение проекта реинжиниринга бизнес-процессов
21. Участники реинжиниринга бизнес-процессов
22. Состав и функции команд реинжиниринга бизнес-процессов
23. Инструментальные программные средства реинжиниринга бизнес-процессов
24. Методические схемы реинжиниринга.
25. Построение цепочек создания ценности. Разработка схем цепочек создания ценности. Анализ цепочек создания ценности.
26. Цепочки создания ценности: пример построения модели.
27. Методика разработки карты состояния производственной ситуации.
28. Методика построения системы бизнес-процессов. Цепочки создания ценности. Методика построения и анализа цепочек создания ценности.
29. Анализ деятельности структурных подразделений. Распределение ответственности менеджеров по бизнес-процессам.
30. Создание модели в стандарте IDEF0.
31. Построение моделей в IDEF0 на основе цепочек создания ценности.
32. Стоимостный анализ (Activity Based Costing).
33. Идеология SADT/IDEF0.
34. Разработка плана перехода из состояния «AS IS» в состояние «TO BE».
35. Методология IDEF3.
36. Методология DFD.

Критерии оценки:

«зачтено» (91-100 баллов), повышенный уровень

Студентом дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, правильно анализирует, сравнивает предложенные преподавателем схемы, приводит собственные примеры на основе концепций, изученных на лекционных и практических занятиях.

«зачтено» (61-90 баллов), пороговый уровень

Студентом дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где студент демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и практических занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе.

«незачтено» (0-60 баллов), уровень не сформирован

Студентом дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны, т.е., студент не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.

Вопросы для подготовки к экзамену:

1. Сущность и понятие бизнес-процесса организации. Сущность и понятие отраслевых бизнес-процессов. Основные отличия.
2. Сущность и понятие региональных (муниципальных, федеральных) бизнес-процессов. Основные отличия.
3. Характеристика основных элементов бизнес-процесса.
4. Основные этапы проектирования бизнес-процесса
5. Процессный и функциональный подход к проектированию бизнес-процессов
6. Последовательность моделирования бизнес-процессов
7. Управляющие бизнес-процессы
8. Поддерживающие бизнес-процессы
9. Основные отличия поддерживающих бизнес-процессов предприятия, отрасли, экономики
10. Функциональные бизнес-процессы предприятия
11. Особенности бизнес-процессов регионального (муниципального) уровня
12. Особенности бизнес-процессов, протекающих в экономике
13. Этап описания бизнес-процесса: составные части и последовательность действий
14. Документирование бизнес-процесса: роль в проектировании бизнес-процессов
15. Пути оптимизации бизнес-процессов
16. Систем показателей оценки бизнес-процессов предприятия
17. Система показателей оценки бизнес-процессов отрасли
18. Система показателей оценки бизнес-процессов экономики
19. Планирование и программирование бизнес-процессов на различных уровнях (предприятие, отрасль, экономика)
20. Технико-экономическое обоснование проектирования бизнес-процесса
21. Экономические процессы организации.
22. Понятие и роль стратегического управления в формировании процессного подхода к управлению.
23. Социальные бизнес-процессы организации.
24. Человеческий фактор в формировании бизнес-процессов организации.
25. Понятие и виды рисков в формировании процессов организации.
26. Процессный подход и сеть процессов организации.
27. Требования, определяющие бизнес-процесс организации.
28. Основные процессы предприятий, описание, характеристика.
29. Вспомогательные процессы предприятия, описание, характеристика.
30. Понятие и сущность организации производства.
31. Законы и закономерности производственных систем.
32. Основные принципы организации производства, их классификация, характеристика.
33. Характеристика современных производственных структур, предприятий.
34. Характеристика производственного процесса.
35. Производственная структура, понятие, краткая характеристика.
36. Процесс обеспечения качества услуг.
37. Основные элементы системы качества, понятие, краткая характеристика.
38. Основные принципы менеджмента качества.
39. Бизнес-процесс - сбыт продукции (услуг), характеристика, основные положения.
40. Принципы процесса маркетинга на предприятии.
41. Маркетинговые процессы организации, характеристика, основные положения.
42. Процесс распределения и продвижения товара.
43. Управление бизнес-процессами.
44. Процесс управление предприятием.
45. Концепция бизнес-моделирования.
46. Содержание критериев качества бизнес-моделирования.
47. Разработка бизнес-моделей и механизмы творчества.
48. Существующие методики описания бизнес-процессов.
49. Значимость бизнес-моделирования для современных предприятий.
50. Менеджер-конструктор, кто он, его место в организации?

Критерий оценки на экзамене

91-100 б. - «отлично», повышенный уровень

Теоретическое содержание дисциплины освоено полностью, без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные рабочей программой дисциплины учебные задания выполнены,

качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному

76-90 б. - «хорошо», пороговый уровень

Теоретическое содержание дисциплины освоено полностью, без пробелов, некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, все предусмотренные рабочей программой дисциплины учебные задания выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками.

61-75 б. - «удовлетворительно», пороговый уровень

практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных рабочей программой дисциплины учебных заданий выполнено, некоторые из выполненных заданий, возможно, содержат ошибки.

Менее 61 б. - «неудовлетворительно», уровень не сформирован

Теоретическое содержание дисциплины не освоено. Необходимые практические навыки работы не сформированы, все предусмотренные рабочей программой дисциплины учебные задания выполнены с грубыми ошибками.

Дополнительная самостоятельная работа над материалом дисциплины не приведет к какому-либо значимому повышению качества выполнения учебных заданий.

6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

6.1. Рекомендуемая литература

6.1.1. Основная литература

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Эл. адрес
Л1.1	Блинов А.О., Рудакова О.С., Захаров [и др.] В.Я.	Реинжиниринг бизнес-процессов: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и	Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017	http://www.iprbookshop.ru/81841.html

6.1.2. Дополнительная литература

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Эл. адрес
Л2.1	Фролко С.В., Молокова Е.И., Бженникова Д.Г., Молокова Е.И.	Развитие бизнес-процессов в условиях модернизации региональной экономики: монография	Саратов: Вузовское образование, 2019	http://www.iprbookshop.ru/79787.html
Л2.2	Кугаевских А.В.	Проектирование информационных систем. Системная и бизнес-аналитика: учебное пособие	Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2018	http://www.iprbookshop.ru/91689.html
Л2.3	Сабетова Т.В., Брянцева Л.В., Волкова А.Г.	Инновационный менеджмент: учебное пособие	Воронеж: Воронежский Государственный Аграрный Университет им. Императора Петра Первого, 2017	http://www.iprbookshop.ru/72671.html
Л2.4	Сафьянова М. Г., Шапиро Л. Д.	Основы организации и проектирования бизнеса: учебное пособие	Томск: Издательство Томского государственного университета, 2021	https://www.iprbookshop.ru/116870.html

6.3.1 Перечень программного обеспечения

6.3.1.1	MS WINDOWS
6.3.1.2	Kaspersky Endpoint Security для бизнеса СТАНДАРТНЫЙ
6.3.1.3	MS Office
6.3.1.4	NVDA
6.3.1.5	Яндекс.Браузер
6.3.1.6	LibreOffice
6.3.1.7	РЕД ОС
6.3.1.8	Visual Studio

6.3.2 Перечень информационных справочных систем

6.3.2.1	КонсультантПлюс
6.3.2.2	Электронно-библиотечная система IPRbooks
6.3.2.3	База данных «Электронная библиотека Горно-Алтайского государственного университета»
6.3.2.4	Гарант

7. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

	метод проектов	
	лекция-визуализация	
	кейс-метод	
	презентация	

реферат

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Номер аудитории	Назначение	Основное оснащение
221 A1	Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации. Помещение для самостоятельной работы	Рабочее место преподавателя. Посадочные места обучающихся (по количеству обучающихся). Интерактивная доска с проектором, компьютер, телевизор, подключение к интернету, ученическая доска, презентационная трибуна, стенды демонстрационные, стулья, усилительные колонки
319 A2	Компьютерный класс. Лаборатория региональной экономики. Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации. Помещение для самостоятельной работы	Рабочее место преподавателя. Посадочные места обучающихся (по количеству обучающихся). Компьютеры, интерактивная доска с проектором, подключение к сети интернет

9. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Методические указания по самостоятельной работе студента

Самостоятельная работа призвана способствовать развитию у студентов творческих навыков, инициативы, умению организовать свое время.

При выполнении плана самостоятельной работы студенту необходимо изучить теоретический материал, представленный в рекомендуемой литературе, творчески его переработать и представить его для отчета в форме, рекомендованной планом самостоятельной работы.

Самостоятельная работа студента должна быть полной, раскрывающей уровень освоения студентом той или иной темы и грамотно оформленной, показывающей творческий и инициативный подход студента к выполнению задания.

Выполненные задания проверяются преподавателем и оцениваются в баллах.

В рамках плана самостоятельной работы по данной дисциплине предусмотрены следующие виды самостоятельной работы:

- подготовка к практическим занятиям. Такая подготовка предусматривает самостоятельное изучение основной и дополнительной литературы, лекционного материала и подготовку ответов на вопросы и выполнение заданий по теме практического занятия;
- подготовка к экзамену предусматривает самостоятельную подготовку студента по экзаменационным вопросам, которые представлены в рабочей программе дисциплины;
- подготовка докладов;
- подготовка к контрольным (проверочным) работам, которые проводятся в разных формах;
- выполнение различных практических работ (практических заданий, ситуационных задач, практических задач).

Методические указания по подготовке реферата

Представляет собой изложение заданной темы на основе изучения нескольких источников. Выполняется в печатном виде на листах формата А4 объемом 10-15 листов, содержит следующие обязательные структурные элементы: титульный лист, оформленный в соответствии с требованиями, предъявляемыми к выполнению печатных работ, содержание, введение, основная часть, заключение, список реферируемых источников (не менее 5).

В тексте реферата обязательно должны присутствовать ссылки на используемые источники литературы или электронные источники, оформленные в соответствии с утвержденными требованиями.

Реферат должен содержать основные фактические сведения и выводы по рассматриваемому вопросу. Помимо реферирования прочитанной литературы, от студента требуется аргументированное изложение собственных мыслей по рассматриваемому вопросу. В реферате нужны развернутые аргументы, рассуждения, сравнения. Материал подается не столько в развитии, сколько в форме констатации или описания. Содержание реферируемого произведения излагается объективно от имени автора.

Структура реферата:

1. Титульный лист
2. После титульного листа на отдельной странице следует оглавление (план, содержание), в котором указаны названия всех разделов (пунктов плана) реферата и номера страниц, указывающие начало этих разделов в тексте реферата.
3. После оглавления следует введение. Объем введения составляет 1,5-2 страницы.
4. Основная часть реферата может иметь одну или несколько глав, состоящих из 2-3 параграфов (подпунктов, разделов) и предполагает осмысленное и логичное изложение главных положений и идей, содержащихся в изученной литературе. В тексте обязательны ссылки на первоисточники. В том случае если цитируется или используется чья-либо неординарная мысль, идея, вывод, приводится какой-либо цифрой материал, таблицу - обязательно сделайте ссылку на того автора у кого вы взяли данный материал.

5. Заключение содержит главные выводы, и итоги из текста основной части, в нем отмечается, как выполнены задачи и достигнуты ли цели, сформулированные во введении.

6. Приложение может включать графики, таблицы, расчеты.

7. Библиография (список литературы) здесь указывается реально использованная для написания реферата литература. Список составляется согласно правилам библиографического описания.

Требования, предъявляемые к оформлению реферата.

Объемы рефератов колеблются от 10-18 машинописных страниц. Работа выполняется на одной стороне листа стандартного формата. Оформление работы должно соответствовать требованиям, принятым в вузе. Все листы реферата должны быть пронумерованы. Каждый вопрос в тексте должен иметь заголовок в точном соответствии с наименованием в плане оглавления.

Реферат оценивается в баллах от 0 до 5 в зависимости от степени раскрытия темы и соответствия требованиям к оформлению.