

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

**Кировский филиал**

УТВЕРЖДЕНО

Директор Кировского филиала  
РАНХиГС

Е.С. Симбирских

**ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА БАКАЛАВРИАТА**

Менеджмент организации

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ  
реализуемой без применения электронного (онлайн) курса**

Б1.В.ДВ.10.01 Реинжиниринг бизнес-процессов  
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ  
(код и наименование направления подготовки)

Очная, очно-заочная  
(форма (ы) обучения)

Год набора – 2025

Киров, 2024 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

1	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы	4
2	Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы	5
3	Содержание и структура дисциплины	6
4	Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине	19
5	Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	40
6	Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	42
	6.1. Основная литература	42
	6.2. Дополнительная литература	42
	6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы	42
	6.4. Нормативные правовые документы	42
	6.5. Интернет-ресурсы	42
	6.6. Иные источники	43
7	Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы	43

**1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

1.1. Дисциплина Б1.В.ДВ.10.01 «Реинжиниринг бизнес-процессов» обеспечивает овладение следующей компетенцией с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ПКс-6	владение навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ	ПКс-6.3 (очное)	Демонстрирует навыки осуществления поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умения координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ
		ПКс-6.3 (очно-заочное)	Демонстрирует навыки осуществления поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умения координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ
УК ОС-2	Способен разработать проект на основе оценки ресурсов и ограничений	УК ОС-2.3 (очное)	Представляет и защищает самостоятельно разработанный проект любого типа, исходя из действующих правовых норм и с обоснованием

			ресурсов и ограничений при его разработке и реализации
		УК ОС-2.3 (очно-заочное)	Представляет и защищает самостоятельно разработанный проект любого типа, исходя из действующих правовых норм и с обоснованием ресурсов и ограничений при его разработке и реализации

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

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ трудовые или профессиональные действия	Код компонента компетенции	Результаты обучения
Руководство проектами реинжиниринга бизнес-процессов промышленной организации с использованием современных информационных технологий (С/02.7)	П К с - 6 . 1 (очное)	на уровне знаний: назначение Концепции совершенствования процессов и ее основные положения;
	П К с - 6 . 1 (очно-заочное) УК ОС-2.3 (очное) УК ОС-2.3 (очно-заочное)	что такое «быстрые победы»; методы совершенствования бизнес-процессов; подходы к совершенствованию организационной структуры; подходы к адаптации ИТ-систем; способы оценки эффекта от совершенствования бизнес-процессов основные этапы внедрения бизнес-процессов; зачем нужно профессиональное управление внедрением бизнес-процессов; какие компетенции в области управления бизнес-процессами необходимы организациям на различных стадиях зрелости; что такое Центр Компетенций по бизнес-процессам и для чего он может быть создан; какие типы отчетов можно сформировать на основании моделей бизнес-процессов; причины сопротивления изменениям что такое контроллинг бизнес-процессов; взаимосвязь между автоматизацией бизнеса и контроллингом процессов; основные свойства процесса; различия между BI- и PI-системами
		на уровне умений: ориентированность на мероприятия по совершенствованию процессов; разрабатывать карту целевых процессов;

		<p>анализировать и проектировать ролевую структуру;</p> <p>составлять план перехода к процессам «как должно быть»;</p> <p>рассчитывать эффективность от реализации BPM-инициатив</p> <p>формировать Концепцию Центра Компетенции по бизнес-процессам исходя из задач и зрелости организации;</p> <p>выделять необходимые процессы Центра Компетенции по бизнес-процессам;</p> <p>выделять необходимые роли в рамках Центра Компетенции по бизнес-процессам;</p> <p>применять различные подходы к оценке процессной зрелости организации;</p> <p>формировать план управления изменениями</p> <p>выбирать показатели процесса, отражающие те или иные его свойства;</p> <p>находить баланс между требованиями «3Е»;</p> <p>использовать критерии классификации показателей процессов;</p> <p>выделять опережающие и запаздывающие показатели процесса</p>
		<p>на уровне навыков:</p> <p>владение приемами написания концепции совершенствования бизнес-процессов;</p> <p>владение техниками построения моделей бизнес-процессов «как должно быть»;</p> <p>владение методами адаптации организационных структур к измененным бизнес-процессам;</p> <p>подходами к оценке исполнимости бизнес-процессов «как должно быть».</p> <p>подходами к адаптации организационной структуры;</p> <p>методами тестирования измененных процессов;</p> <p>понимание этапов и результатов формирования Центра Компетенции по бизнес-процессам;</p> <p>представлением о методологиях, которые могут потребоваться для управления бизнес-процессами;</p> <p>пониманием процесса моделирования;</p> <p>инструментами управления изменениями.</p> <p>различными подходами к классификации показателей процессов;</p> <p>различными способами определения показателей процессов;</p> <p>технологией разработки концепции контроллинга процессов.</p>

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

### Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы (108 акад. ч. / 81 астр. ч.).

Дисциплина реализуется частично с применением дистанционных образовательных технологий (далее ДОТ).

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем, составляет 48 часа (36 астр. ч.) по очной форме обучения (16 ч (12 астр. ч.) лекционных занятий, 32 ч (24 астр. ч.) практических занятий), 16 часов (12 астр. ч.) по очно-заочной форме обучения (8 ч (6 астр. ч.) лекционных занятий, 8 ч (6 астр. ч.) практических занятий). На самостоятельную работу обучающихся выделяется 60 (45 астр. ч.) и 92 часа (69 астр. ч.) по очной и очно-заочной форме соответственно.

### **Место дисциплины в структуре ОП ВО**

Дисциплина Б1.В.ДВ.10.01 «Реинжиниринг бизнес-процессов» изучается в 8 семестре очной формы обучения, на 5 курсе очно-заочной формы обучения.

На очной форме обучения дисциплина реализуется после изучения:

Б1.О.20 Управление проектами (6 семестр);

Б1.О.21 Стратегический менеджмент (7 семестр).

Дисциплина реализуется параллельно с изучением дисциплины:

Б1.В.18 Управление рисками (8 семестр).

На очно-заочной форме обучения дисциплина реализуется после изучения:

Б1.О.07 История управленческой мысли (4 курс);

Б1.В.11 Управление качеством (2 курс)

Б1.О.20 Управление проектами (3 курс);

На очно-заочной форме обучения дисциплина реализуется параллельно с изучением:

Б1.В.18 Управление рисками (4 курс).

Формой промежуточной аттестации является зачет с оценкой (возможно прохождение промежуточной аттестации с использованием ДОТ).

### 3. Содержание и структура дисциплины

#### Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины(модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации**
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СРО	
			Л/ ДОТ	ЛР/ ДОТ	ПЗ/ ДОТ	КСР		
Тема 1	Современная система взглядов на управление организацией	13	2		6		5	О, Т, ПЗ
Тема 2	Бизнес-процесс как объект исследования	11	2		4		5	О, Т, ПЗ
Тема 3	Системный анализ деятельности организации	16	2		4		10	О, Т, ПЗ
Тема 4	Современные подходы к моделированию бизнес-процессов	16	2		4		10	О, Т, ПЗ
Тема 5	Методология моделирования	16	2		4		10	О, Т, ПЗ
Тема 6	Принципы и методы анализа и оптимизации бизнес-процессов	18	2		6		10	О, Т, ПЗ
Тема 7	Сбалансированная система показателей и ключевые показатели эффективности	18	4		4		10	О, Т, ПЗ
Промежуточная аттестация								ЗаО
Всего:		108	16		32		60	

#### Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.					Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации**	
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					СРО
			Л/ ЛОТ	ЛР/ ЛОТ	ПЗ/ ЛОТ	КСР		

Тема 1	Современная система взглядов на управление организацией	18	2		2		14	О, Т, ПЗ
Тема 2	Бизнес-процесс как объект исследования	14	1		1		12	О, Т, ПЗ
Тема 3	Системный анализ деятельности организации	14	1		1		12	О, Т, ПЗ
Тема 4	Современные подходы к моделированию бизнес-процессов	16	1		1		14	О, Т, ПЗ
Тема 5	Методология моделирования	16	1		1		14	О, Т, ПЗ
Тема 6	Принципы и методы анализа и оптимизации бизнес-процессов	16	1		1		14	О, Т, ПЗ
Тема 7	Сбалансированная система показателей и ключевые показатели эффективности	14	1		1		12	О, Т, ПЗ
Промежуточная аттестация								ЗаО
<b>Всего:</b>		<b>108</b>	<b>8</b>		<b>8</b>		<b>92</b>	

Используемые сокращения:

Л – занятия лекционного типа (лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях, обучающимся);

ЛР – лабораторные работы (вид занятий семинарского типа);

ПЗ – практические занятия (виды занятия семинарского типа за исключением лабораторных работ);

КСР – индивидуальная работа обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальные консультации);

ДОТ – занятия, проводимые с применением дистанционных образовательных технологий, в том числе с применением виртуальных аналогов профессиональной деятельности.

СРО – самостоятельная работа, осуществляемая без участия педагогических работников организации и (или) лиц, привлекаемых организацией к реализации образовательных программ на иных условиях.

*Примечание:*

\* – формы заданий текущего контроля успеваемости: (контрольные работы (К), коллоквиум (Кол).

\*\* - форма промежуточной аттестации: экзамен (Экз).

## Содержание дисциплины



Тема 1. Современная система взглядов на управление организацией

- 1.1. Система управления организацией
- 1.2. Основные подходы к управлению организацией
- 1.3. Оценка уровня зрелости управления бизнес-процессами

Тема 2. Бизнес-процесс как объект исследования

- 2.1. Бизнес-процесс: характеристика и классификация
- 2.2. Исследование бизнес-процессов организации
- 2.3. Основы управления бизнес-процессами

Тема 3. Системный анализ деятельности организации

- 3.1. Системный анализ: организация как система, цели организации, система процессов
- 3.2. Методология классификации бизнес-процессов организации PCF APQC
- 3.3. Методология моделирования деятельности организации на основе анализа цепочки добавления потребительской ценности
- 3.4. Восьмипроцессная модель предприятия
- 3.5. Компонентная модель бизнеса компании «IBM»
- 3.6. Многоуровневая модель бизнес-процессов управления производством eTOM

Тема 4. Современные подходы к моделированию бизнес-процессов

- 4.1. Цели и задачи моделирования бизнес-процессов
- 4.2. Способы описания бизнес-процессов
- 4.3. Базовые методологии моделирования бизнес-процессов
- 4.4. Современные методологии моделирования бизнес-процессов

Тема 5. Методология моделирования

- 5.1. Методология функционального моделирования SADT.
- 5.2 Методология моделирования бизнес-процессов ARIS
- 5.3 Методология моделирования бизнес-процессов BPMN

Тема 6. Принципы и методы анализа и оптимизации бизнес-процессов

- 6.1. Оценка бизнес-процессов
- 6.2. Методы анализа бизнес-процессов
- 6.3. Основные подходы к оптимизации бизнес-процессов
- 8.4. Анализ рисков бизнес-процессов

Тема 7. Сбалансированная система показателей и ключевые показатели эффективности

- 7.1. Концепция «Управление эффективностью деятельности»
- 7.2. Сбалансированная система показателей
- 7.3. Ключевые показатели эффективности

**4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся**

4.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.ДВ.10.01 «Реинжиниринг бизнес-процессов» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся (возможно с использованием ДОТ):

Тема и/или раздел	Методы текущего контроля успеваемости
-------------------	---------------------------------------

<b>Очная форма</b>	
Тема 1. Современная система взглядов на управление организацией	Опрос, практическое задание, тестирование
Тема 2. Бизнес-процесс как объект исследования	Опрос, практическое задание, тестирование
Тема 3. Системный анализ деятельности организации	Опрос, практическое задание, тестирование
Тема 4. Современные подходы к моделированию бизнес-процессов	Опрос, практическое задание, тестирование
Тема 5. Методология моделирования	Опрос, практическое задание, тестирование
Тема 6. Принципы и методы анализа и оптимизации бизнес-процессов	Опрос, практическое задание, тестирование
Тема 7. Сбалансированная система показателей и ключевые показатели эффективности	Опрос, практическое задание, тестирование
<b>Очно-заочная форма</b>	
Тема 1. Современная система взглядов на управление организацией	Опрос, практическое задание, тестирование
Тема 2. Бизнес-процесс как объект исследования	Опрос, практическое задание, тестирование
Тема 3. Системный анализ деятельности организации	Опрос, практическое задание, тестирование
Тема 4. Современные подходы к моделированию бизнес-процессов	Опрос, практическое задание, тестирование
Тема 5. Методология моделирования	Опрос, практическое задание, тестирование
Тема 6. Принципы и методы анализа и оптимизации бизнес-процессов	Опрос, практическое задание, тестирование
Тема 7. Сбалансированная система показателей и ключевые показатели эффективности	Опрос, практическое задание, тестирование

#### **4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.**

##### **Типовые оценочные материалы по теме 1**

Средство оценивания - устный ответ (опрос) по теме дисциплины.

Вопросы для опроса:

1. Что такое система управления организацией?
2. Какие существуют подходы к управлению организацией?
3. В каких подходах организация рассматривается как система?
4. В чем заключаются различия между функциональным и процессным подходом.
5. Что такое процессный офис и каково его назначение?
6. Какие существуют подходы к оценке эффективности управления бизнес-процессами компании? Какова между ними разница?

Средство оценивания –Практическое задание

Примерный вариант

Приведите примеры организаций для каждого уровня зрелости в соответствии с комплексной моделью оценки зрелости процессов (СММІ). Обоснуйте ответ.

Средство оценивания –Тестирование

Примерный вариант

1. Что в исследовательской литературе понимается как объединение людей, совместно реализующих программу или цель и действующих на основе определенных правил и процедур?

Введите ответ

2. Теория управления организацией гласит: «только после  бизнес-процессов компании можно переходить к их автоматизации».

3. Какие основные направления совершенствования деятельности управляющей системы теоретически разрабатываются?

- ☐ оптимизация бизнес-процессов
- ☐ мотивация персонала
- ☐ хеджирование рисков
- ☐ автоматизация бизнес-процессов

### Типовые оценочные материалы по теме 2

Средство оценивания - устный ответ (опрос) по теме дисциплины.

Вопросы для опроса:

1. Чем отличается процесс от функции?
2. Какими элементами обладают все бизнес-процессы?
3. Для каких процессов персонал является ресурсом, а для каких входящим и выходящим потоком?
4. Входом, выходом или ресурсом является должностная инструкция в процессе «управление продажами»?
5. К какому типу процессов (основной, поддерживающий, процесс управления или развития) относится процесс «Планирование производства изделий»?
6. К какому типу процессов (внутри функциональный, меж функциональный или бизнес-процесс, существующий в любой предметной области) относится процесс «Организация хранения договорной документации»?
7. Какова иерархическая структура бизнес-процессов компании?
8. В чем заключается управление бизнес-процессами?
9. Какие функции выполняет проектный офис компании?
10. Для чего проводят обследование бизнес-процессов организации?
11. В чем отличие цикла PDCA от DMAIC?

Средство оценивания - Практическое задание

### Примерный вариант

1. Заполните недостающие поля таблицы описания процессов компании.

Входы, выходы и ресурсы бизнес-процессов

Название процесса	Вход	Выход	Ресурс
	Информация о рынке	Отчет	
Разработка нового продукта			Стратегия развития компании
Обработка жалобы	Жалоба клиента		

	Заявка на отгрузку		Транспорт
		Инструкция, но эксплуатации изделия	MS Word
	Аттестованный персонал		Тесты

Средство оценивания – тестирование

### Примерный вариант

1 Укажите основные элементы бизнес-процесса:

- ☐ ответственный исполнитель
- ☐ выход
- ☐ вход
- ☐ представитель консалтинговой фирмы
- ☐ необходимые ресурсы
- ☐ информатор

2. Классифицируйте бизнес-процессы по местонахождению относительно функциональных областей.

- A. разработка концепции развития компании
- B. инженерные исследования
- C. планирование продаж
- D. анализ выполнения плана продаж планирование закупок
- E. бухгалтерский учет и финансы
- F. выполнение клиентских договоров
- G. создание нового продукта
- H. управление персоналом
- I. продажи и маркетинг

- 1. Существующие в любой функциональной области
- 2. Межфункциональные
- 3. Внутрифункциональные
- 3. Соотнесите элементы бизнес-процесса с их определениями.

- A. Функция
- B. Модель
- C. Подпроцесс

- 1. структурный элемент бизнес-процесса, имеющий потребительскую ценность
- 2. совокупность операций, сгруппированных по определенному признаку
- 3. графическое представление чего-либо, выраженное в математических формулах

### Типовые оценочные материалы по теме 3

Средство оценивания - устный ответ (опрос) по теме дисциплины.

Вопросы для опроса:

- 1. В каких целях используется классификация бизнес-процессов PCF в рамках анализа деятельности компании?
- 2. В чем отличие методологии классификации процессов на основе цепочки добавления потребительской ценности от процессной модели?

3. В чем разница между моделями СМВ IBM и eTOM? В каких случаях целесообразно использовать одну, а в каких другую?

4. Одним-двумя предложениями опишите, что подразумевается под «компонентами» в рамках компонентной модели бизнеса компании «IBM».

5. Приведите основные уровни ответственности, используемые в компонентной модели бизнеса IBM.

Средство оценивания – Тесты

#### **Примерный вариант**

1. Данная методология описания бизнеса организации подразумевает использование подхода, в соответствии с которым сначала определяются основные объекты управления, а потом создаются процессы управления этими объектами:

а) методология моделирования деятельности на основе анализа цепочки добавления потребительской стоимости;

б) модель бизнес-процессов eTOM;

в) восьми процессная модель бизнеса;

г) компонентная модель бизнеса компании «IBM».

2. В основе данной методологии описания бизнеса организации лежит принцип

разбиения всех бизнес-процессов на основные и вспомогательные:

а) методология моделирования деятельности на основе анализа цепочки добавления потребительской стоимости;

б) модель бизнес-процессов eTOM;

в) восьми процессная модель бизнеса;

г) компонентная модель бизнеса компании «IBM».

3. В основе данной методологии описания бизнеса организации лежит принцип разбиения всех бизнес-процессов на три группы: 1) стратегия, инфраструктура, продукт; 2) операционные процессы; 3) процессы управления предприятием:

а) методология моделирования деятельности на основе анализа цепочки добавления потребительской стоимости;

б) модель бизнес-процессов eTOM;

в) восьми процессная модель бизнеса;

г) компонентная модель бизнеса компании «IBM».

Средство оценивания - Практическое задание

#### **Примерный вариант**

ООО «Строительная компания Сибири» работает на рынке сибирского региона более 15 лет. Она обладает различными лицензиями и сертификатами, выданными следующими организациями:

- Министерством РФ, по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий;
- Федеральным агентством по техническому регулированию и метрологии;
- Федеральной службой по экологическому, технологическому и атомному надзору.

Данная компания занимается строительством жилых объектов (домов). Ее основными заказчиками являются органы местного самоуправления Сибирского федерального округа. Кроме того, она осуществляет строительство жилых домов с последующей самостоятельной продажей квартир в них (от собственника).

Основными партнерами и поставщиками являются региональные промышленные предприятия и заводы.

Миссия компании стать ведущей на рынке жилищного строительства в сибирском регионе за счет качественного и своевременного выполнения работ.

Стратегическими целями компании являются:

- сохранение социальной стабильности коллектив за счет формирования корпоративной культуры, создания условий для профессионального роста сотрудников, расширения социального пакета для ведущих сотрудников предприятия;
- улучшение имиджа компании на строительном рынке региона за счет создания узнаваемого бренда, обеспечения своевременного и качественного выполнения заказов;
- повышение управляемости проектами за счет управления проектными рисками и создания единого центра ответственности за строительный продукт.

ООО «Строительная компания Сибири» владеют три соучредителя. Руководит деятельностью компании генеральный директор. У него есть два заместителя: первый заместитель и заместитель по общим вопросам. В непосредственном подчинении генерального директора находятся функциональные подразделения и главный инженер. В подчинении первого заместителя находятся строительные управления. К функциональным подразделениям относятся следующие:

- финансовое управление, в состав которого входит бухгалтерия и планово-экономический отдел, договорной отдел;
- отдел снабжения;
- отдел управления персоналом;
- отдел охраны труда и промышленной безопасности;
- отдел информационного обеспечения;
- отдел маркетинга;
- отдел безопасности и режима;
- юридический отдел;
- управление делами, в состав которого входит: секретариат, пресс-служба и курьерская служба.

В организации функционируют следующие строительные управления:

- строительно-монтажное управление;
- управление электромонтажных работ;
- управление специализированных монтажных работ;
- управление отделочных работ;
- управление изоляционных и кровельных работ.

В подчинении главного инженера находятся следующие подразделения:

- производственно-технический отдел;
- конструкторский отдел;
- договорной отдел;
- служба контроля качества;
- отдел подготовки к производству.

Задания:

1. Определите окружающую среду для данной строительной компании.
2. Постройте трехуровневое дерево целей, где первый уровень - миссия, второй уровень — стратегические цели, третий — стратегические задачи, решение которых позволит достичь стратегических целей.
3. Постройте организационную структуру строительной компании.
4. Постройте систему процессов, используя методологию, в основе которой лежит создание цепочки добавления потребительской ценности.

#### **Типовые оценочные материалы по теме 4**

Средство оценивания - устный ответ (опрос) по теме дисциплины.

Вопросы для опроса:

1. Какие бывают способы описания бизнес-процессов?
2. В чем отличия инструкции от регламента?
3. Какие есть положительные и отрицательные черты у табличного описания бизнес-процессов?
4. Какой способ описания предпочтительно использовать для процесса «Прием Liiisa.ia от клиента по телефону\*», если целью описания является создание документа, где будет показан способ работы с клиентом оператора call-центра? И почему?
5. Из каких элементов состоит классическая DFD-модель бизнес-процесса?
6. Чем отличается классическая DFD-модель от модели в нотации Гейна Сарсона?
7. В рамках нотации DI D модели Йордана де Марко с помощью какого элемента отражается архив, используемый для хранения документов?
8. Для описания каких процессов используется методология WFD-моделирования? В чем ее отличие от методологии DFD?
9. Из каких элементов состоит типовая модель процесса, описанного с помощью WFD?
10. Можно ли провести декомпозицию процесса, описанного с помощью DFD-нотации? Если да, то какой тип диаграммы для этого можно использовать и почему?

Средство оценивания – Тесты

**Примерный вариант**

1. Методология функционального моделирования — это:
  - а) IDF.F0;
  - б) DFD;
  - в) IDEF1X;
  - г) IDEF3.
2. Методология документирования процессов (описание потоков работ, процессов) это:
  - а) IDEF0;
  - б) DFD;
  - в) IDEF1X;
  - г) IDEF3.
3. Функциональный блок в модели IDEF0 имеет:
  - а) вход, выход, документы, информационные системы;
  - б) вход, выход, ресурсы;
  - в) вход, выход, управление, механизм;
  - г) ресурс, результат, управление, информацию.

Средство оценивания – Практическое задание

**Примерный вариант**

Процесс «Заключение клиентского договора\* состоит из следующих подпроцессов:

1. Инициирование процедуры заключения договора:
  - процедура заключения договора иницируется руководителем отдела продаж;
  - руководитель отдела продаж назначает менеджера отдела продаж, на которого возлагаются обязанности по подготовке проекта договора, по сопровождению договора и осуществлению его внутреннего согласования, по сбору и подготовке материалов, необходимых для заключения договора, по контролю за исполнением договора, по организации контактов с контрагентом по вопросам, связанным с заключением и исполнением договора.

2. Подготовка проекта договора (осуществляется назначенным менеджером отдела продаж):

- выявление требований заказчика к форме и содержанию договора;
- составление проекта договора;
- передача проекта договора на согласование внутри компании.

3. Внутреннее согласование договора:

- осуществляется на листе для согласования в форме проставления виз;
- организацию внутреннего согласования осуществляет менеджер отдела продаж;
- первым проектом договора рассматривает правовой отдел.

На эту операцию отводится не более пяти дней. При выявлении опечаток или ошибок проект договора возвращается на исправление менеджеру отдела продаж. На внесение необходимых изменений в проект договора отводится не более двух дней. Если ошибки и опечатки не найдены, то сотрудник правового отдела передает проект на согласование согласующим должностным лицам.

Согласующие должностные лица должны провести экспертизу договора в течение двух дней (каждый). Если возникают замечания к проекту договора, то на листе согласования проставляются отметка «С замечаниями» и подпись согласующего лица, затем проект договора возвращается менеджеру отдела продаж на доработку. Замечания к проекту договора излагаются на листе замечаний, который находится в приложении к договору. При отсутствии замечаний согласующее должностное лицо должно проставить на листе согласования свою визу.

После доработки проекта договора менеджер отдела продаж передает его снова в правовой отдел на согласование в виде подпроцессов:

1. Согласование договора с контрагентом:

- обязанности по согласованию с контрагентом проекта договора и замечаний к нему возлагаются на менеджера отдела продаж;
- менеджер отдела продаж направляет проект договора (с листом согласования и листом замечаний) контрагенту;
- при невозможности достижения сторонами договора соглашения в отношении условий договора руководитель отдела продаж останавливает работу по согласованию договора.

Договор является не подписанным и не подлежит хранению. Процесс завершен после завершения согласования проекта договора с контрагентом он передается на подписание генеральному директору компании.

2. Подписание договора:

- договор передается на подписание в течение двух дней с даты завершения согласования;
- в компании договоры от имени организации вправе подписывать генеральный директор, лицо, исполняющее его обязанности, или иные лица, уполномоченные на подписание договоров доверенностью генерального директора;
- после подписания договора менеджер отдела продаж передает договор в службу управления делами не позднее одного дня с даты его подписания;
- служба управления делами регистрирует договор в журнале регистрации заключенных договоров и в системе электронного документооборота;
- служба управления делами подписанный экземпляр договора направляет контрагенту;
- менеджер отдела продаж осуществляет контроль за направлением контрагенту и возвратом подписанного договора;
- менеджер отдела продаж в течение одного дня с даты поступления подписанного сторонами договора одну копию договора оставляет себе, другую отправляет главному бухгалтеру.

Исполнение договора:



- обязанности по осуществлению контроля за исполнением договора возлагаются на менеджера отдела продаж, который готовил и организовывал согласование и подписание договора:

- руководители подразделений, ответственных за исполнение договора, обязаны своевременно предоставлять главному бухгалтеру акты сдачи-приемки работ, счета-фактуры и иные документы, свидетельствующие об исполнении организацией своих обязанностей, по договору. Копию данных документов они должны предоставлять менеджеру отдела продаж.

Хранение договора:

- обязанности по обеспечению учета и сохранности заключенных договоров возлагаются на службу управления делами.

Задания к кейсу

1. Составьте модель процесса «Заключение клиентского договора» верхнего уровня в классической нотации DFD.

2. Составьте табличное описание процесса \* Внутреннее согласование договора».

3. Составьте DFD-диаграмму процесса «Подписание договора\* в нотации Гейна - Сарсона.

## **Типовые оценочные материалы по теме 5**

Средство оценивания - устный ответ (опрос) по теме дисциплины.

Вопросы для опроса:

1. К какому типу диаграмм относится схема, построенная в нотации IDEF0?
2. Из каких элементов состоит диаграмма процесса в нотации IDEF0?
3. Что такое декомпозиция? Как она реализуется в рамках методологии IDEF0?
4. Для решения каких задач бизнес-процессы описываются с помощью методологии IDEF3?
5. В чем отличается методология IDEF0 от методологии IDEF3?
6. Какие типы отношений используются при описании процессов с помощью IDEF3?
7. Какие типы соединений описываются с помощью методологии IDEF3? Приведите пример для каждого из соединений.
8. К какому типу диаграмм относится схема, построенная в нотации IDEF1X?

Средство оценивания - Практические задания

### **Примерный вариант**

1. Определите общие и отличительные черты IDEF-нотации и DFD-нотации.
2. Составьте вопросы для обследования и последующего моделирования с помощью методологии IDEF0 бизнес-процессов отдела кадров средней организации.
3. Создайте диаграмму процесса «Управление закупками товара магазина игрушек в нотации IDEF3.

Средство оценивания – тестирование

### **Примерный вариант**

1. Сопоставьте методологии моделирования бизнес-процессов с целями их применения.
  - A. IDEF1X
  - B. IDEF3

- C. IDEF4  
D. IDEF5
1. описание систем производства при использовании специфичных словарей терминов и правил
  2. изображение структуры объектов и принципов их взаимодействия
  3. описание сценария операций для каждого отдельного бизнес-процесса
  4. моделирование реляционных баз данных
2. Какие принципы построения моделей рекомендуется соблюдать при использовании методологии SADT в моделировании бизнес-процессов?
- ☐ представление модели в виде стандартов в производстве
  - ☐ наличие одной точки зрения в модели
  - ☐ наличие лишь одного субъекта в модели
  - ☐ представление модели как набора взаимосвязанных диаграмм
3. Какая стрелка помечается в случае слияния стрелок в стандарте IDEF0?
- ☒ стрелка из нижнего блока в графическом изображении иерархии бизнес-процессов
  - ☐ стрелка из верхнего блока в графическом изображении иерархии бизнес-процессов
  - ☐ сходящая от субъекта управления
  - ☐ та, в которую все сливаются

### Типовые оценочные материалы по теме 6

Средство оценивания - устный ответ (опрос) по теме дисциплины.

Вопросы для опроса:

1. Чем отличается оценка от анализа бизнес-процесса?
2. В соответствии с ГОСТом Р И С О/М ЭК 15501-2—2009, какими атрибутами должен обладать процесс, чтобы соответствовать уровню 2 возможностей?
3. Что подразумевается под обеспечением непрерывности бизнес-процесса?
4. Можно ли с помощью метода анализа ресурсного обеспечения исследовать эффективность выполнения работниками функциональных обязанностей? Обоснуйте ответ.
5. Что понимают под термином возможности в рамках SWOT-анализа бизнес-процессов?
6. Какие типы показателей продуктивности процесса принято выделять в рамках анализа результатов мониторинга процесса?
7. На каком этапе выполнения проекта «исследования бизнес-процессов компании» строятся модели процессов <to be>?
8. В чем отличие реинжиниринга процессов от пошагового совершенствования бизнес-процесса?
9. В чем отличие анализа рисков деятельности компании от анализа рисков бизнес-процесса?
10. Является ли риск возникновения революционной ситуации в стране риском бизнес-процесса?

Средство оценивания - Практические задания

**Примерный вариант**

1. Проведите оценку процесса «Прием экзамена у студентов» в соответствии с ГОСТом Р 11 СО/М ЭК 15504-2 2009 и определите, какими атрибутами обладает данный процесс и какому уровню возможностей он соответствует.

2. Анализ показал, что все бизнес-процессы компании выполняются работниками в соответствии с регламентами и должностными инструкциями, но срок прохождения одного документа между работниками слишком велик, количество журналов регистрации документов в четыре раза больше, чем необходимо. Какой метод совершенствования бизнес-процессов стоит применить? Почему? Обоснуйте ответ.

3. Приведите примеры факторов риска, которые могут провоцировать возникновение ситуаций, при которых снизится качество производимого продукта для процесса «Производство твердого сыра».

Средство оценивания – тестирование.

#### **Примерный вариант тестового задания**

1.

Какие атрибуты характеризуют уровень предсказуемости бизнес-процесса в системе оценки бизнес-процессов?

Авторы вопроса: Шиловский Антон Александрович

Выберите один или несколько правильных ответов

- ☐ атрибут контроля процесса
- ☐ атрибут измерения процесса
- ☐ атрибут инновации процесса
- ☐ атрибут определения процесса

2. Сколько баллов в шкале оценки бизнес-процессов установлено российским ГОСТом?

3. Какие виды анализа являются качественными?

- ☐ анализ результатов мониторинга выполнения процесса
- ☐ SWOT-анализ
- ☐ анализ результатов имитационного моделирования
- ☐ анализ непрерывности процесса
- ☐ анализ соблюдения требований к реализации процесса

#### **Типовые оценочные материалы по теме 7**

Средство оценивания - устный ответ (опрос) по теме дисциплины.

Вопросы для опроса:

1. Чем различаются система удивления эффективностью бизнеса от ССМ?

2. Какие работы необходимо осуществлять в рамках управления эффективностью предприятия? В какой последовательности?

3. В чем принципиальное отличие ССП от классического подхода к стратегическому управлению?

Средство оценивания - Тесты

1. Управление эффективностью бизнеса состоит из следующих процессов:

а) разработка стратегии, планирование реализации, управление, анализ результатов, корректировка стратегии и планов;

- б) разработка стратегии, планирование реализации, анализ исполнения, корректировка стратегии, планов и показателей;
- в) разработка стратегии, планирование реализации, контроль исполнения, анализ результатов и корректировка стратегии.

2. Чьи интересы нужно учитывать при определении стратегических целей компании?

- а) акционеров, инвесторов, персонала, держателей облигаций;
- б) акционеров, работников;
- в) акционеров.

3. Сбалансированная система показателей это:

- а) система управления;
- б) методология анализа;
- в) тип процессного управления.

4. ССП предназначена для:

- а) разработки стратегии развития организации;
- б) оценки деятельности организации;
- в) управления реализацией стратегий организации.

5. Ключевой показатель эффективности это:

- а) инструмент мотивации;
- б) инструмент оценки результативности деятельности;
- в) инструмент анализа бизнес-процесса.

6. К какой перспективе относится цель «Снизить количество брака\* с показателем потери от брака?

- а) финансы;
- б) клиенты;
- в) процессы;
- г) персонал и развитие.

Средство оценивания - Практические задания

1. Одной из стратегических целей крупной российской транспортной компании является повышение качества работы и безопасности перевозок. Приведите примеры показателей, их целевых значений и инициатив для данной стратегической цели, заполнив таблицу.

### Оценочные шкалы форм текущего контроля успеваемости

#### Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при устном ответе

Оценка в баллах (в соответствии с БРС)	Оценка (по 5-балльной шкале)	Перечень компетенций	Критерии оценивания	Показатели оценивания
<b>10</b>	<b>«5»</b>	ПКс-6.1	полно раскрыто содержание материала; материал изложен грамотно, в определенной	Обучающийся показывает всесторонние и глубокие знания программного материала,

			<p>логической последовательности;  продемонстрирован о системное и глубокое знание программного материала;  точно используется терминология;  показано умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами, применять их в новой ситуации;  продемонстрирован о усвоение ранее изученных сопутствующих вопросов, сформированность и устойчивость компетенций, умений и навыков;  ответ прозвучал самостоятельно, без наводящих вопросов;  продемонстрирован а способность творчески применять знание теории к решению профессиональных задач;  продемонстрирован о знание современной учебной и научной литературы;  допущены одна – две неточности при освещении второстепенных вопросов, которые исправляются по замечанию</p>	<p>знание основной и дополнительной литературы;  последовательно и четко отвечает на вопросы билета и дополнительные вопросы;  уверенно ориентируется в проблемных ситуациях;  демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций, делать правильные выводы, проявляет творческие способности в понимании, изложении и использовании программного материала;  подтверждает полное освоение компетенций, предусмотренных программой</p>
8	«4»	ПКс-6.1	<p>вопросы излагаются систематизировано и последовательно;  продемонстрирован о умение анализировать материал, однако не все выводы носят аргументированный и доказательный характер;  продемонстрирован о усвоение основной</p>	<p>обучающийся показывает полное знание программного материала, основной и дополнительной литературы;  дает полные ответы на теоретические вопросы билета и дополнительные вопросы, допуская некоторые неточности;  правильно</p>

			<p>литературы.</p> <p>ответ</p> <p>удовлетворяет в основном требованиям на оценку «5», но при этом имеет один из недостатков:</p> <p>а) в изложении допущены небольшие пробелы, не исказившие содержание ответа;</p> <p>б) допущены один – два недочета при освещении основного содержания ответа, исправленные по замечанию преподавателя;</p> <p>в) допущены ошибка или более двух недочетов при освещении второстепенных вопросов, которые легко исправляются по замечанию преподавателя</p>	<p>применяет теоретические положения к оценке практических ситуаций;</p> <p>демонстрирует хороший уровень освоения материала и в целом подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой</p>
5	«3»	ПКс-6.1	<p>неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала;</p> <p>усвоены основные категории по рассматриваемому и дополнительным вопросам;</p> <p>имелись затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии, исправленные после нескольких наводящих вопросов;</p> <p>при неполном знании теоретического материала выявлена недостаточная сформированность компетенций, умений и</p>	<p>обучающийся показывает знание основного материала в объеме, необходимом для предстоящей профессиональной деятельности;</p> <p>при ответе на вопросы билета и дополнительные вопросы не допускает грубых ошибок, но испытывает затруднения в последовательности их изложения;</p> <p>не в полной мере демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций;</p> <p>подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой на минимально допустимом уровне</p>

			навыков, студент не может применить теорию в новой ситуации; продемонстрирован о усвоение основной литературы	
<b>0</b>	<b>«2»</b>	ПКс-6.1	не раскрыто основное содержание учебного материала; обнаружено незнание или непонимание большей или наиболее важной части учебного материала; допущены ошибки в определении понятий, при использовании терминологии, которые не исправлены после нескольких наводящих вопросов. не сформированы компетенции, умения и навыки.	обучающийся имеет существенные пробелы в знаниях основного учебного материала по дисциплине; не способен аргументировано и последовательно его излагать, допускает грубые ошибки в ответах, неправильно отвечает на задаваемые вопросы или затрудняется с ответом; не подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой

**Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при использовании оценочного средства: решение практического задания**

Параметр	Оценка в баллах (в соответствии с БРС)	Оценка (по 5-балльной шкале)
Обучающийся эффективно исследует ситуацию, применяя теоретические знания к решению практических задач; способен определить свою роль в решении кейса и роль других с учетом личностных, социальных и профессиональных интересов; разбирается в поставленной проблеме, предлагает возможные варианты решения, может выбрать лучшее из них.	5	5 «отлично»
Обучающийся исследует ситуацию. Применяет теоретические знания к решению практических задач, допуская незначительные ошибки; разбирается в сути проблемы, обсуждает возможные варианты решения, участвует в выработке наилучшего из них.	4	4 «хорошо»
Обучающийся имеет слабое представление о решении рассматриваемого кейса, его этапах и связанных с ним понятий; посредственно участвует в обсуждении возможных	3	3 «удовлетворительно»

вариантов его решения.		
Обучающийся не способен дать решение кейса; не может обосновать сформулированные цель и задачи; не участвует в обсуждении его решения.	2	2 «неудовлетворительно»

**Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при использовании оценочного средства:  
тестирования**

Параметр	Оценка в баллах (в соответствии с БРС)	Оценка (по 5-балльной шкале)
Все задания теста выполнены обучающимся без ошибок или дано не менее 90% правильных ответов	5	5 «отлично»
Дано не менее 80% правильных ответов	4	4 «хорошо»
Дано не менее 50% правильных ответов	3	3 «удовлетворительно»
Дано менее 50% правильных ответов	2	2 «неудовлетворительно»

**5. Оценочные средства для промежуточной аттестации по дисциплине**

**5.1. Зачет с оценкой проводится с применением следующих методов (средств):**

При проведении промежуточной аттестации для выявления освоения компетенций на соответствующих этапах их формирования проводится зачет с оценкой в письменной форме в форме тестового задания теоретико-практической направленности.

**5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации**

Компонент компетенции	Промежуточный /ключевой индикатор оценивания	Критерий оценивания
УК ОС-2.1 (очное) УК ОС-2.1 (очно-заочное)	Демонстрирует знания для оценки экономических и социальных условий осуществления предпринимательской деятельности, Демонстрирует знания для выявления новых рыночных возможностей и формирования новых бизнес-моделей.	Продемонстрированы знания для оценки экономических и социальных условий осуществления предпринимательской деятельности; Выявлены факторы для выявления новых рыночных возможностей и формирования новых бизнес-моделей.
ПКс-6. 1 (очное) ПКс-6. 1 (очно-заочное)	Демонстрирует знания построения бизнес-планирования создания и	Продемонстрированы знания построения результативной системы



	<p>развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов).</p> <p>Владеет навыками бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов).</p>	<p>бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов).</p> <p>Выполнено бизнес-планирование создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов).</p>
--	---	---

### **Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации**

#### **Вопросы к зачету с оценкой**

1. Система управления организацией
2. Основные подходы к управлению организацией
3. Оценка уровня зрелости управления бизнес-процессами
4. Бизнес-процесс: характеристика и классификация
5. Исследование бизнес-процессов организации
6. Основы управления бизнес-процессами
7. Системный анализ: организация как система, цели организации, система процессов
8. Методология классификации бизнес-процессов организации PCF APQC
9. Методология моделирования деятельности организации на основе анализа цепочки добавления потребительской ценности
10. Восьмипроцессная модель предприятия
11. Компонентная модель бизнеса компании «IBM»
12. Многоуровневая модель бизнес-процессов управления производством eTQM
13. Цели и задачи моделирования бизнес-процессов
14. Способы описания бизнес-процессов
15. Базовые методологии моделирования бизнес-процессов
16. Современные методологии моделирования бизнес-процессов
17. Методология функционального моделирования SADT.
18. Методология моделирования бизнес-процессов ARIS
19. Оценка бизнес-процессов
20. Методы анализа бизнес-процессов
21. Основные подходы к оптимизации бизнес-процессов
22. Анализ рисков бизнес-процессов
23. Концепция «Управление эффективностью деятельности»
24. Сбалансированная система показателей
25. Ключевые показатели эффективности

#### **Типовые тестовые задания для подготовки к зачету с оценкой**

Вариант 1.

1. При проведении прикладных исследований и управления бизнес-процессами проект реинжиниринга предприятия предполагает построение моделей двух видов ...

- а) «в чем суть проблемы» и «как мы ее будем решать»
- б) «наше место на рынке» и «наша стратегия»
- в) «как есть» и «как должно быть»
- г) «наша стратегическая цель» и «способы ее достижения»

2. CASE-технология при проведении прикладных исследований и управления бизнес-процессами – это совокупность ...

- а) методологий анализа, проектирования, разработки и сопровождения сложных систем программного обеспечения с высоким уровнем автоматизации
- б) базовых программ формирования информационной системы предприятия
- в) методологий и программных продуктов автоматизированного проектирования и решения изобретательских задач
- г) программного продукта и средств автоматизации процесса разработки новой продукции

3. Физическая сущность реинжиниринга – это ...

- а) разделение предприятия на самостоятельно функционирующие участки с контролем на входе и выходе процессов
- б) технологическая модернизация предприятия
- в) переформирование подразделений предприятия на основе новой структуры
- г) перераспределение прав, ответственности и полномочий в соответствии с выбранной стратегией

4. После реинжиниринга организационная структура фирмы становится ...

- а) более гибкой, плоской, «виртуальной», возрастает роль нематериальных активов
- б) более иерархичной, вертикальной, основанной на формальной власти
- в) более жесткой, формализованной, автократической, возрастает роль материальных активов
- г) более предпринимательской, матричного типа, с возрастанием роли топ-менеджмента

5. Реинжиниринг – это ...

- а) формирование стратегических альянсов и перепрофилирование деятельности организации
- б) на новый уровень технологического развития и смена рынков
- в) фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов
- г) коренная реструктуризация и полное изменение стратегии деятельности

6. Специфика реинжиниринга состоит в том, что ...

- а) в организации проводится комплексная автоматизация технологических процессов
- б) технологическая и информационная системы организации интегрируются в единую сеть
- в) организация переориентирует свою деятельность на рыночную конъюнктуру
- г) узкая специализация в производстве и управлении реинтегрируются в сквозные бизнес-процессы

7. Владелец процесса управления бизнес-процессами – это структурное подразделение, которое:

- а) контролирует исполнение операций процесса
- б) исполняет операции процесса
- в) исполняет и координирует исполнение операций процесса

8. В состав проектной группы (команды) входят:

- а) консультанты
- б) работники предприятия
- в) предприятия и консультанты

9. Выберите две ступени расчета стоимости бизнес-процесса, соответствующие методу стоимостного анализа процессов (АВС-методу):

- а) все затраты центров ответственности распределяются по функциям БП
- б) все затраты центров ответственности распределяются по видам стоимостных объектов
- в) стоимость соответствующих функций переносится на стоимостные объекты
- г) все затраты распределяются по функциям БП, а накладные расходы относятся на стоимостные объекты пропорционально объему выпуска продукции

10. 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

11. Новые процессы, возникающие в результате реинжиниринга

- а) горизонтальное и вертикальное сжатие процессов, совмещение работ, уменьшение проверок, централизованно/децентрализованный подход
- б) стратегическое управление, нематериальная мотивация, перестройка орг. структуры, разработка новых продуктов
- в) делегирование полномочий, системный подход, управление по результатам, партисипативное управление
- г) корпоративная культура, бюджетирование, оценка индивидуального вклада, модернизация орг. структуры

12. Авторы концепции реинжиниринга

- а) М.Хаммер и Д.Чампи
- б) Р.Салмон и Д.Голдсмит
- в) Н.Абдикеев и Т.Данько
- г) А.Маслоу и МакКлелланд

13. Бизнес-процесс – это ...

- а) совокупность действий по выпуску продукции
- б) процесс реализации продукции на рынке
- в) создание в рамках предприятия конкурентоспособной продукции
- г) создание в рамках предприятия ценности для потребителя

14. Объект реинжиниринга

- а) орг. структура
- б) процессы
- в) технологии
- г) персонал

15. Идеологи реинжиниринга назвали три силы, которые привели к кардинальному изменению рынка. Это «три К»:

- А. Клиенты, конкуренция и коренные изменения.
- Б. Коррупция, конкуренция, криминал.
- В. Клиенты, конъюнктура, контроль.

16. Процессно-ролевая модель организации при проведении прикладных исследований и управления бизнес-процессами базируется:

- А. На основе наложения функциональной модели компании на структурную модель компании.
- Б. Экономических единиц бизнес-процессов.
- В. Движении капитала, последовательно проходящего фазы приобретения средств производства и найма рабочей силы, непосредственного производства и сбыта готовой продукции.

17. Реинжинирингом не является:

- А. Резкое изменение фундаментальных процессов бизнеса, дающее результаты, которые по количественным и качественным критериям в десятки и сотни раз превосходят предыдущие значения.
- Б. Радикальное перепроектирование существующих бизнес-процессов, приводящее к глобальным перестановкам в производстве и бизнесе.
- В. Уменьшение размерности организации и улучшение качества выпускаемой продукции и услуг.

18. Субъектами реинжиниринга не могут быть:

- А. Функциональные, бюрократические структурные подразделения.
- Б. Процессные команды.
- В. Руководящий комитет реинжиниринга.

19. Ключевыми элементами алмазной модели системы внутрифирменного управления при проведении прикладных исследований и управления бизнес-процессами являются:

- А. Бизнес-процессы компании.
- Б. Трудовые задания и организационная структура.
- В. Система управления и оценки результатов.
- Г. Организационная культура.
- Д. Все вышеперечисленное.

20. Современный этап бизнес-моделирования характеризуется переходом:

- а) от частичных усовершенствований к реинжинирингу
- б) от детерминированных методов к стохастическим
- в) от плавного регулирования к радикальным перестройкам
- г) от радикальных перестроек к постепенному отслеживанию изменений

21. Моделирование бизнес-процессов основано на:

- а) теории оптимизации
- б) управлении проектами
- в) структурном анализе и ADEFX технологиях
- г) теории массового обслуживания

22. Целями моделирования бизнес-процессов при проведении прикладных исследований и управления бизнес-процессами являются

- а) построение наилучшей модели
- б) ускорение выполнения проекта
- в) анализ недостатков фирмы и построение лучшей модели фирмы
- г) минимизация стоимости проекта

23. Главное достоинство стандартных технологий моделирования бизнес-процессов:

- а) использование особо совершенных методов моделирования
- б) использование простейших технологий моделирования
- в) простота и доступность овладения ими, при высокой эффективности
- г) применение стохастических технологий моделирования

24. Моделирование бизнес-процессов включает

- а) оптимизацию интерфейса соответствующих программных средств
- б) сбор информации о бизнес-процессах
- в) описание и моделирование бизнес-процессов
- г) разработку соответствующих программных средств

25. Если одних стоимостных показателей для анализа при проведении прикладных исследований и управления бизнес-процессами недостаточно, то можно дополнить их:

- а) учетом рисков
- б) внесением свойств,
- в) определенных пользователем (метрик)
- г) учетом узких мест анализом критических задач

### **Шкала оценивания.**

Согласно Положению о БРС, максимальная итоговая оценка – 100 баллов (отлично), включает в себя текущий рейтинг (максимально – 60 баллов) и максимальный балл, полученный на зачете с оценкой (40 баллов). Для удобства расчётов по дисциплине «Реинжиниринг бизнес-процессов» обучающийся в течение семестра может набрать максимально 100 баллов и его результат будет умножен на коэффициент 0,6. Результат, полученный на зачете с оценкой из 100 баллов, умножается на коэффициент 0,4. Суммарный результат находится в диапазоне от 50 до 100 баллов. Итоговый семестровый рейтинг по дисциплине, рассчитанный таким образом, переводится в академическую оценку.

### **Значения рейтинговых баллов для осуществления текущего контроля**

<b>№ п/п</b>	<b>Вид учебной деятельности</b>	<b>Баллы</b>
1.	Опрос по теме	10 (10*3=30)
2.	Тестирование по теме	7*5=35
3.	Практическое задание	7*5=35
4.	Всего за семестр	100

**Значения рейтинговых баллов для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы при прохождении промежуточной аттестации**

**Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при выполнении тестовых заданий**

Показатели	Баллы/оценка	
	Очная форма	Очно-заочная форма
<b>Тестирование</b>		
Все задания теста выполнены обучающимся без ошибок или дано не менее 90% правильных ответов	86...100	5 «отлично»
Дано не менее 80% правильных ответов	70...85	4 «хорошо»
Дано не менее 50% правильных ответов	50...69	3 «удовлетворительно»
Дано менее 50% правильных ответов	Менее 50 баллов	2 «неудовлетворительно»

**Значение итоговой оценки по дисциплине**

Российская система оценок	Итоговый семестровый рейтинг по дисциплине в соответствии со шкалой Филиала	Итоговый семестровый рейтинг по дисциплине (Ситог), баллы	Академическая оценка в соответствии с системой оценки ECTS	
Отлично «5»	86-100	93...100	A: Excellent — выдающиеся знания с возможными незначительными погрешностями	«зачтено»
		86...92	B: Very Good - знания выше среднего уровня, с некоторыми ошибками	
Хорошо «4»	70-85	78...85	C: Good правильно выполненная работа с несколькими заметными ошибками	
		70...77	D: Satisfactory - работа, выполненная удовлетворительно, с заметными недостатками	
Удовлетворительно «3»	50-69	50...69	E: Sufficient - знания, удовлетворяющие минимальным критериям	

Неудовлетворительно «2»	0-49	0...49	F: Unsatisfactorily - требуется значительная дальнейшая работа	«не зачтено»
----------------------------	------	--------	--	-----------------

## 6. Методические материалы по освоению дисциплины

Условием допуска обучающегося к промежуточной аттестации является выполнение предусмотренных программой видов учебной деятельности, форм текущего контроля успеваемости в соответствии с рабочей программой дисциплины.

Промежуточная аттестация является формой контроля качества знаний студентов, осуществляемого в периоды проведения сессий с целью комплексного определения соответствия уровня и качества знаний, умений и навыков студента требованиям, установленным рабочей программой дисциплины.

Процедура проведения зачета с оценкой включает:

1) проведение тестирования на бумажных носителях в учебных аудиториях или в компьютерных классах. Продолжительность тестирования составляет более 20 минут.

Процедура оценивания промежуточной аттестации проходит в соответствии с Положением о текущем контроле успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации обучающихся в РАНХиГС:

[http://lip.ranepa.ru/upload/iblock/0d5/Formi\\_sroki\\_kontrolya\\_30.01.2018\\_02-66.pdf](http://lip.ranepa.ru/upload/iblock/0d5/Formi_sroki_kontrolya_30.01.2018_02-66.pdf).

### Методические указания для обучающихся по подготовке к текущему контролю успеваемости

Освоение содержания дисциплины предусматривает сформированность заявленных компетенций, уровень и качество которых определяет ОС РАНХиГС направления подготовки 38.03.02 Менеджмент.

Данные указания являются обязательной частью методического обеспечения процессов обучения, контроля и оценивания результатов освоения дисциплины. Они содержат комплекс разъяснений и указаний, позволяющих обучающемуся оптимальным образом выстроить работу по изучению дисциплины и предоставляющих ему возможность для самоконтроля и самооценки освоения содержания дисциплины.

В соответствии с учебным планом освоение дисциплины «Реинжиниринг бизнес-процессов» осуществляется в процессе аудиторной (лекции, практические занятия) и самостоятельной работы студентов.

**Лекционные занятия** направлены на овладение преимущественно теоретическими аспектами дисциплины, на основе которых формируются заявленные компетенции. Объектом контроля и оценивания уровня и качества освоения содержания лекционных занятий является письменный и / или устный продукт (ответы на вопросы, выполнение письменных заданий, сообщения, доклады, тесты).

**Практические занятия** имеют целью овладение преимущественно практическими аспектами дисциплины (соответствующими навыками и умениями), а также развитие личностных качеств и способностей, необходимых для формирования заявленных компетенций. Объектом контроля и оценивания уровня и качества освоения содержания практических занятий является устный и / или письменный продукт в форме выполненного комплексного задания, теста, ответа на вопрос, конспекта самостоятельной подготовки к занятиям, содержащихся в рабочей тетради студента (РТС), портфолио достижений студента.

**Самостоятельная внеаудиторная работа** включает подготовку к аудиторным занятиям; изучение литературы, включенной в основной и дополнительный список, а также просмотр периодических журналов; использование информации, полученной на

других курсах с целью повышения эффективности понимания дисциплины; а также подготовку к предметным конкурсам, проектам, выступлениям на научно-практических конференциях.

Текущий контроль успеваемости обучающегося по дисциплине «Реинжиниринг бизнес-процессов» проводится в форме следующих мероприятий:

контроль посещения лекционных занятий;

контроль активности обучающегося и качества его деятельности на практических занятиях;

контроль самостоятельной работы студента по видам.

Успешность достижения обучающимися результатов обучения при освоении дисциплины устанавливается путем осуществления текущего контроля, который проводится в ходе обучения при освоении обучающимися отдельных тем, разделов и иных структурных элементов дисциплины.

### **Методические указания, позволяющие обучающимся организовать процесс освоения дисциплины**

#### **Рекомендации по самостоятельной работе студента**

Рекомендуется следующий алгоритм самостоятельного изучения темы:

1. Прочитать теоретический материал учебника.
2. Составить краткий конспект прочитанного, максимально используя графические элементы и схемы.
3. Ответить на вопросы в конце соответствующей главы учебника.
4. Если при ответах на вопросы возникли затруднения – обратиться к соответствующему материалу для повторения.

#### **Рекомендации по подготовке к устному ответу**

При устном опросе в ответе студента на практическом занятии должны быть отражены следующие моменты:

- анализ взглядов по рассматриваемой проблеме;
- изложение сути вопроса;
- связь рассматриваемой проблемы с современностью, значимость ее в будущей деятельности;
- вывод, вытекающий из рассмотрения вопроса (проблемы).

Лучшим выступлением считается то, в котором студент в течение до 4-6 минут свободно и логично по памяти излагает изученный материал, используя для доказательства наглядные пособия, структурно-логические схемы, классную доску.

#### **Методические рекомендации по подготовке рефератов**

Подготовка и защита рефератов - одна из форм учебной работы.

Реферат – предполагает доклад обучающегося по определённой теме, в котором собрана информация из одного или нескольких источников. Рефераты могут являться изложением содержания научной работы, статьи и т. п.

Подготовка рефератов по дисциплине «Реинжиниринг бизнес-процессов» предполагает решение следующих задач:

углубление знаний по актуальным теоретическим вопросам маркетинга, творческое применение этих знаний к избранной студентом теме;

усвоение зарубежного опыта маркетинговой деятельности, возможностей и проблем его практического использования в российских условиях, в деятельности будущих дипломированных специалистов;

совершенствование умения изучать различные литературные источники (монографии, статьи периодической печати и т.п.) по избранной теме и на основе их



критического анализа самостоятельно и грамотно излагать материал, делать аргументированные выводы и предложения;

развитие навыков правильного оформления письменной работы.

Реферат не должен иметь ничего общего с простым дублированием материала, заимствованного из одного или нескольких литературных источников, то есть ничего общего с плагиатом и компиляцией. В нем должен быть проведен анализ всего материала, относящегося к избранной студентом теме и содержащегося в проработанной автором литературе.

### **1. Выбор темы**

Предложенная преподавателем тематика рефератов является примерной. Студенту целесообразно самостоятельно подходить к выбору темы, руководствоваться собственными интересами и наклонностями. Исходя из круга своих интересов, студенты могут предлагать темы рефератов, не вошедшие в перечень тем, рекомендуемых преподавателем. В данной ситуации необходимо обязательно согласовать предлагаемую тему реферата с преподавателем.

Выбрав тему реферата, необходимо:

Ознакомиться с кругом вопросов, относящихся к избранной теме, повторить лекционный материал и проанализировать заново литературу, рекомендованную к соответствующей теме учебной программой по дисциплине «Реинжиниринг бизнес-процессов», получить четкое представление о сущности темы, ее месте и значении в изучаемом курсе и в маркетинговой деятельности.

Расширить круг литературных источников по теме реферата, пользуясь каталогами, имеющимися в библиотеке Кировского филиала РАНХ ГС, а также в библиотеках г. Кирова.

Наряду с учебной и монографической литературой необходимо использовать статьи, опубликованные в периодических изданиях, в том числе в журналах: «Проблемы теории и практики управления», «Российский экономический журнал (РЭЖ)», «Экономика и организация промышленного производства (ЭКО)», «Экономист», «Вопросы экономики» и др.

Повышению качества реферата способствует знание законодательных актов и постановлений Правительства Российской Федерации в сфере, относящейся к теме исследования, которые публикуют в «Российской газете» и в Собраниях законодательства Российской Федерации за соответствующих год.

Итогом предварительного этапа работы должен стать план реферата.

### **2. Составление плана реферата**

План реферата определяет не только круг вопросов, которые должны быть затронуты в избранной теме, но и основное содержание реферата. Он позволяет студенту получить общую ориентацию в материале темы, обеспечивает его правильный отбор и логику изложения.

План реферата включает введение, основную часть, заключение, список использованной литературы, приложения.

Во введении дается обоснование актуальности выбранной темы в теоретическом и практическом аспектах, анализ степени ее разработанности в проанализированной литературе, формулируется цель, и определяются задачи исследования.

При оценке состояния разработанности темы не следует идти по пути аннотирования литературы. Каждый источник необходимо анализировать лишь в аспекте исследуемой темы.

Основную часть реферата необходимо разбить на вопросы и подвопросы (пункты), которые должны иметь свое лаконичное и четкое название.

Заключение должно содержать четко сформулированные выводы, к которым пришел студент в результате изучения выбранной темы, а также вопросы, оставшиеся нерешенными и нуждающиеся в дальнейшей разработке.

### **3. Систематизация собранного материала и написание реферата**

Изучение литературных источников должно сопровождаться анализом и систематизацией собранного материала. Необходимые сведения распределяются в соответствии с целью и задачами реферата. Может возникнуть необходимость в корректировке предварительно разработанного плана в окончательный его вариант. Завершается систематизация материала формированием однозначной, выверенной концепции.

Хорошо продуманный план, каждый пункт которого обеспечен строго отобранным материалом, - важнейшая предпосылка успешного написания реферата.

Начинать необходимо с основной части, а не с введения. Работа над основной частью позволит до конца осмыслить подобранные литературные источники.

В соответствии с планом, текст основной части реферата необходимо разделить на вопросы и подвопросы (пункты) с соответствующим распределением собранного материала. Выделение любого вопроса, подвопроса (пункта), структуризация реферата в целом должны осуществляться по формуле: задача - разработка - вывод.

Изложение материала не должно носить описательный характер. Необходим анализ, в том числе статистического материала, с соответствующими выводами, который должен быть тесно связан с текстом. Обширный массив статистических данных целесообразно сводить в таблицы. На основе статистических данных можно построить диаграммы, графики, позволяющие более рельефно представить те или иные социально-экономические явления и процессы.

Все таблицы, диаграммы, графики, схемы, приводимые в реферате, должны быть озаглавлены и пронумерованы. Обязательным является приведение под ними ссылок на источники с упоминанием страниц, откуда позаимствованы статистические данные.

Весь проводимый в тексте цифровой материал должен иметь ссылки на соответствующие источники. Сноски обязательны также в случаях буквального цитирования текста или же при использовании суждений, положений, выводов, содержащихся в трудах других авторов.

Достоинством реферата является анализ различных точек зрения по дискуссионным вопросам, аргументация разделяемой или своей позиции.

#### **Методические рекомендации по подготовке к дискуссии**

(круглый стол, групповое обсуждение)

**Круглый стол, дискуссия** являются оценочными средствами, позволяющими включить обучающихся в процесс обсуждения спорного вопроса, проблемы и оценить их умение аргументировать собственную точку зрения.

Дискуссионные процедуры могут быть использованы для того, чтобы студенты:

лучше поняли усвояемый материал на фоне разнообразных позиций и мнений, необязательно достигая общего мнения;

смогли постичь смысл изучаемого материала, который иногда чувствуют интуитивно, но не могут высказать вербально, четко и ясно, или конструировать новый смысл, новую позицию;

смогли согласовать свою позицию или действия относительно обсуждаемой проблемы.

Эта форма отражает особенности современного профессионального общения в профессиональной сфере. Семинар-дискуссия – диалогическое общение участников, в процессе которого через совместное участие обсуждаются и решаются теоретические и практические проблемы курса.

На таком семинаре осуществляются сотрудничество и взаимопомощь, каждый студент имеет право на интеллектуальную активность, заинтересован в достижении общей цели семинаров, принимает участие в коллективной выработке выводов и решений. В условиях совместной работы студент занимает активную позицию.

На обсуждение выносятся наиболее актуальные проблемные вопросы изучаемой дисциплины. Каждый из участников дискуссии должен научиться точно выражать свои мысли в докладе или выступлении по вопросу; активно отстаивать свою точку зрения, аргументировано возражать, опровергать ошибочную позицию, что формирует способность логически верно и юридически грамотно строить устную и письменную речь, пользоваться иностранными языками в целях изучения зарубежного опыта.

Кроме того, дискуссия применяется и как метод обучения, и как форма обучения и заключается в коллективном обсуждении какого-либо вопроса, проблемы или сопоставлении информации, идей, мнений, предложений.

*Общие требования к ведению научной дискуссии:*

1) Научная дискуссия возможна лишь при наличии общего предмета обсуждения. Предполагается взаимопонимание в оценке некоторого положения дел и наличие разногласий относительно одной и той же ситуации. Общий предмет диалога выражается с помощью некоторой совокупности вопросов, каждый из которых содержит в себе противоречие между знанием и незнанием и побуждение к его решению.

2) Используемые в дискуссии средства должны признаваться всеми, кто принимает в ней участие (общий язык, общие логические правила оперирования знаками).

3) Наличие желания и потребности в общении между участниками дискуссии.

4) Сотрудничество сторон - умение отдавать предпочтение слушанию перед говорением.

5) Необходимость критического отношения к высказываниям и взглядам оппонентов.

6) Свобода в выражении различных взглядов (автономность сторон, недопустимость диктата).

7) Дискуссия должна обладать свойством избыточности (отсутствие ограничений на число участников и число мнений, выдвигаемых к обсуждению).

*Требования к формулируемым вопросам:*

1) Вопрос должен быть разумным (имеющим смысл).

2) Вопрос должен быть ясным и точным. Необходимым условием понятности вопроса является сообщение спрашивающим всего предпосылочного знания, на котором этот вопрос ставится и которым предопределяется его решение.

3) Предпосылки вопроса должны быть истинными высказываниями. Вопрос опирается на множество предпосылок, аккумулирующих ранее полученную и усвоенную информацию:

- позитивная предпосылка (свидетельствует о том, что существует, по крайней мере, один истинный ответ на поставленный вопрос);

- негативная (утверждение о том, что существует, по крайней мере, один ложный ответ на вопрос);

- предпосылка единственности;

- предпосылка, ограничивающая область неизвестной.

4. Вопрос должен ставиться конкретно. Конкретность требует рассмотрения того или иного явления в контексте его социально-исторического развития, рассмотрения всех обстоятельств, сопровождающих данный факт.

*Требования к формулируемым ответам:*

1) Ответ должен даваться по существу. Это требование выполнимо, если ответ формулируется на языке вопроса, соответствует его основе и области неизвестной, не содержит избыточной информации. Ясность, точность и однозначность ответа во многом зависят от того, как отвечающий понимает вопрос, а понимание - от того, насколько его основа и область неизвестной делают явным предполагаемое знание, используемое при формулировке вопроса.

2) Ответ должен уменьшать неопределенность вопроса, быть информативнее его. В принципе ответ должен стремиться к полноте, хотя в научных дискуссиях приемлемы и

частичные ответы, если они приближают к истине.

3) При некорректной постановке вопроса ответ должен заключаться в указании на эту некорректность (например, вопрос неясен, уже известен ответ, пока нет средств для ответа, ложны предпосылки). Недопустим ответ вопросом на вопрос.

*Требования к тезису аргументации:*

1) Тезисом становится не всякий прямой ответ на обсуждаемый вопрос, а лишь тот, который вызывает определенное сомнение у участников дискуссии.

2) Тезис должен излагаться ясно, точно, однозначно и лаконично.

3) Тезис должен быть правильно понят участниками дискуссии. Чтобы выяснить, насколько правильно понят тезис, нужно найти ответ на три вопроса:

- все ли значения слов и выражений тезиса известны и понятны участникам дискуссии;

- отчетливыми ли являются количественные характеристики тезиса (идет ли речь в нем обо всех предметах рассматриваемого класса или только о некоторых);

- об установлении какой ценностной характеристики должна идти речь при аргументации тезиса (несомненной истинности, несомненной ложности, вероятности в той или иной степени).

4. Тезис должен оставаться одним и тем же на протяжении всего процесса обсуждения. Это не означает, что он не может уточняться. Но если он принят к рассмотрению, то должен подчиняться требованию тождественности самому себе.

5. Тезис каждого участника дискуссии должен быть логически связан с тезисом любого другого ее участника.

*Требования к аргументам:*

1) Аргументы должны быть истинными высказываниями. В объяснении, подтверждении могут использоваться гипотетические аргументы.

2) Аргументы должны быть суждениями, оценка которых с точки зрения истинности, ложности, вероятности устанавливается независимо от тезиса. При нарушении этого требования возникает ошибка, называемая «порочный круг в аргументации».

3) В доказательствах и опровержениях аргументы должны быть достаточными для принятия тезиса. Нарушение данного требования приводит к ошибкам:

- «не следует» - для обоснования тезиса приводятся такие аргументы, из которых он логически не вытекает;

- «кто много доказывает, тот ничего не доказывает» - для обоснования тезиса приводятся такие аргументы, что из них вытекает не только тезис, но и несовместимое с ним положение.

С нарушением требования достаточности аргументов связан ряд эристических приемов, так или иначе влияющих на формирование убеждений:

- «апелляция к публике» (апелляция к мыслям, чувствам и настроениям людей без обоснования истинности или ложности тезиса по существу, с приведением объективных аргументов);

- «апелляция к личности» (компрометация оппонента, чтобы убедить всех в неприемлемости его точки зрения);

- «апелляция к авторитету»;

- «апелляция к общественному мнению» и т.д.

### **Рекомендации по подготовке к тестированию**

Тесты – это достаточно краткие стандартизированные или не стандартизированные пробы, испытания, позволяющие за сравнительно короткие промежутки времени оценить результативность познавательной деятельности обучающихся, т.е. оценить степень и качество достижения каждым студентом целей обучения (целей изучения). Тесты

достижений предназначены для того, чтобы объективно оценить успешность овладения теми или иными разделами учебных дисциплин.

Подготовка к тестированию осуществляется на основе материала лекций и учебников. Тест предусматривает 3-4 варианта заданий. На выполнение теста отводится 10-15 минут аудиторного времени. Возможно также компьютерное тестирование с применением АСТ-оболочки.

Для успешного прохождения тестирования рекомендуется пройти тренировочные тесты для самопроверки.

### **Рекомендации по решению ситуационной задачи (кейса)**

Решение ситуационных задач - это вид самостоятельной работы студента по систематизации информации в рамках постановки или решения конкретных проблем. Обучающиеся должны исследовать конкретную экономическую, социальную и бизнес-ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшее из них. Ситуационные задачи основываются на реальном фактическом материале или же приближены к реальной ситуации.

Методика решения ситуационных задач.

#### **1. Понимание задачи:**

усвоение какой учебной темы предполагает решение ситуационных задач;  
какого рода требуется результат;  
должны ли вы дать оценку тому, что произошло, или рекомендации в отношении того, что должно произойти;  
если требуется прогноз, на какой период времени вы должны разработать подробный план действий;  
какая форма презентации требуется, каковы требования к ней;  
сколько времени вы должны работать с кейсом?

#### **2. Просмотр ситуационных задач:**

просмотрите содержание, стараясь понять основную идею и вид предоставленной вам информации;

если возникают вопросы, или рождаются важные мысли, или кажутся подходящими те или иные концепции курса, прочитав текст до конца, выпишите их;

после этого прочтите ситуационную задачу медленнее, отмечая маркером или записывая пункты, которые кажутся существенными.

#### **3. Составление описания как путь изучения ситуации и определения тем:**

необходимо структурировать ситуацию, оценивая одни аспекты как важные, а другие как несущественные;

определить и отобразить все моменты, которые могли иметь отношение к ситуации;

рассмотреть факторы, находящиеся вне прямого контекста проблемы, так как они могут быть чрезвычайно важны;

выделить «темы» - связанные группы факторов, которые могут воздействовать на каждый аспект ситуации. Например, одна их часть может иметь дело с воспринимаемым низким качеством, другая - с поведением конкурента;

опишите ситуацию, ответив на вопросы:

Кто считает, что проблема, и почему? определение лиц, чьи интересы затрагивает проблемная ситуация и умение учитывать их различные, зачастую противоположные интересы и точки зрения;

На каком основании базируется мнение этих людей?

Что происходит (или не происходит), когда и где?

Какие связанные с происходящим вещи не являются проблемными и почему?

Что составляет более широкий контекст существующей ситуации?

Кто или что может влиять на проблемную ситуацию?

Есть ли другие заинтересованные лица, и кто они?

Каковы сдерживающие факторы, ограничивающие «пространство решения»?

4. Диагностическая стадия.

Диагностическая стадия — одна из тех, к которым вы должны приложить максимум усилий, хотя ее успех зависит от эффективности предыдущих стадий:

вспомните изученные вами ранее темы и проведите по ним мозговой штурм для выявления потенциально соответствующих кейсу теоретических знаний;

вертикально структурируйте вопрос, начиная с тех, которые касаются отдельных работников, затем группы или подразделения, организации в целом и, наконец, окружающей среды;

изучите обстоятельства возникновения ситуации;

не забывайте возвращаться к информации кейса и более внимательно рассматривать факторы, ставшие важными в ходе диагностики.

5. Формулировка проблем.

На этой стадии очень полезно:

письменно сформулировать восприятие основных проблем;

при наличии нескольких проблем полезно установить их приоритетность;

6. Выбор критериев решения проблемы.

Сразу после выяснения структуры проблемы следует подумать о критериях выбора решений. В определенном смысле структура и определит критерии. Например, если выяснилось, что самая серьезная проблема связана с корпоративной культурой, тогда решения должны будут повлиять на ее улучшение. Но если существуют также финансовые проблемы, тогда будут критерии выбора, связанные и с ними.

7. Генерирование альтернатив.

Достигнув ясного понимания своих целей, приняв решение о том, к каким областям проблемы вы хотите обратиться, и, имея достаточную уверенность, что проанализировали основные причины возникновения проблемы, вы должны обдумать возможные дальнейшие пути. Важно разработать достаточно широкий круг вариантов, опираясь на известные или изучаемые концепции, чтобы предложить лучшие способы действий, опыт решения других кейсов, креативные методы (мозговой штурм, аналогия и метафора, синектика и др.).

8. Оценка вариантов и выбор наиболее подходящего.

На стадии выбора вариантов определите критерии предпочтительности варианта. Критерии выбора варианта должны быть основаны на том, в какой мере они способствуют решению проблемы в целом, а также по признакам выполнимости, быстроты, эффективности, экономичности. Каждый из критериев необходимо проанализировать с позиций всех групп интересов. При оценке вариантов вы должны подумать о том, как они будут воздействовать не только на центральную проблему, но и на всю ситуацию в целом. Определите вероятные последствия использования ваших вариантов.

9. Презентация выводов. Оформление и сдача решения.

**Вопросы для самостоятельной работы обучающихся**

1. 1. Реинжиниринг бизнеса – новое направление теории менеджмента.
2. Предпосылки и условия формирования РБП как науки и практического инструмента решения задач конкурентоспособности организации.
3. Цель, задачи, структура и логика курса РБП.
4. Основные понятия и определения РБП.
5. Условия успешного реинжиниринга и факторы риска.
6. Отечественные и зарубежные примеры успешного реинжиниринга.
7. Инжиниринг бизнеса, реинжиниринг бизнеса и усовершенствование бизнеса.

8. Особенности перепроектирования бизнес-процессов.
9. Последствия РБП.
10. Принцип качества Э. Деминга.
11. Развитие взглядов на улучшение бизнес-процессов.
12. Японская парадигма улучшения бизнес-процессов.
13. Описание бизнес-процессов при внедрении системы менеджмента качества в соответствии с требованиями МС ИСО 9001 : 2000.
14. Процессный подход и современные системы управления организацией.
15. Определение бизнес-процесса.
16. Принципы исследования бизнес-процессов.
17. Методология описания бизнес-процессов.
18. Инструменты для организации бизнес-процессов.
19. Схема описания бизнес-процесса в нотации Ганта.
20. Области использования различных методологий в работах по моделированию и анализу бизнес-процессов.
21. Основные варианты построения новой бизнес-модели компании.
22. Концепция улучшения бизнес-процессов на основе четырех подходов: методика быстрого анализа решения (FAST); бенчмаркинг процесса; перепроектирование процесса; реинжиниринг процесса.
23. Участники проекта по реинжинирингу и их роли.
24. Роль информационных и интеллектуальных технологий в реинжиниринге.
25. Технология управления знаниями в организации.
26. Объектно-ориентированное моделирование.
27. Особенности моделирования бизнес-процессов.
28. Причины неудач проектов моделирования и реорганизации бизнес-процессов.
29. Состав этапов типового проекта моделирования и реорганизации бизнес-процессов организации.
30. Понятие метода моделирования процессов.

### **Примерные темы рефератов**

1. Обзор видов и методов анализа бизнес-процессов.
2. Анализ регламентированности бизнес-процессов: приемы и методы.
3. Анализ управляемости бизнес-процессов: приемы и методы.
4. Анализ стоимости и эффективности бизнес-процессов: приемы и методы.
5. Методы экспресс-диагностики бизнес-процессов компании.
6. Измерение и анализ показателей бизнес-процессов.
7. Построение моделей бизнес-процессов.
8. Концепция управления процессом.
9. Методология комплексного анализа бизнес-процессов.
10. Методологии ARIS - общие сведения, функциональное назначение.
11. Обзор приемов и методов оптимизации бизнес-процессов.
12. Типовые ошибки в бизнес-процессах и методы их устранения.
13. Алгоритмы оптимизации бизнес-процессов в соответствии с различными критериями.
14. Долгосрочные и комплексные стратегии оптимизации бизнес-процессов компании.
15. Реинжиниринг бизнес-процессов: современное понимание и области эффективного применения.
16. Приемы и методы реинжиниринга бизнес-процессов.

17. Построение системы непрерывного совершенствования бизнес-процессов компании.
18. Типовые структуры проектов в области оптимизации бизнес-процессов.
19. Организация работы, планирование и контроль работы команды по совершенствованию бизнес-процессов компании.
20. Эффективное внедрение изменений в бизнес-процессах компании.
21. Контроллинг и мониторинг процессов.
22. Основные понятия и этапы реорганизации деятельности предприятий.
23. Теоретические основы управления процессами.
24. Функциональный и процессный подходы к управлению организацией.
25. Процессное управление - как инструмент повышения эффективности бизнеса и обеспечения качества менеджмента в компании.
26. Бизнес-процессы организаций: свойства, классификация, нотации описания бизнес-процессов.
27. Методика выделения бизнес-процессов на основании жизненного цикла продукта.
28. Информационная поддержка моделирования бизнес-процессов.
29. Этапы проведения анализа бизнес-процессов.
30. Оптимизация бизнес-процессов компании - как средство снижения негативных последствий глобального кризиса и завоевания стратегических преимуществ перед конкурентами.

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

### **7.1. Основная литература**

1. Долганова, О. И. Моделирование бизнес-процессов : учебник и практикум для вузов / О. И. Долганова, Е. В. Виноградова, А. М. Лобанова ; под редакцией О. И. Долгановой. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 289 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00866-1. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/450550>

### **7.2. Дополнительная литература**

- 1.1. Каменнова, М. С. Моделирование бизнес-процессов. В 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для вузов / М. С. Каменнова, В. В. Крохин, И. В. Машков. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 282 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05048-6. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/450294>.
2. Каменнова, М. С. Моделирование бизнес-процессов. В 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для вузов / М. С. Каменнова, В. В. Крохин, И. В. Машков. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 228 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09385-8. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/456169>.
3. Куприянов, Ю. В. Модели и методы диагностики состояния бизнес-систем : учебное пособие для вузов / Ю. В. Куприянов, Е. А. Кутлунин. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 128 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08500-6. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/454981>.
4. Долганова, О. И. Моделирование бизнес-процессов : учебник и практикум для вузов / О. И. Долганова, Е. В. Виноградова, А. М. Лобанова ; под редакцией О. И. Долгановой. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 289 с. — (Высшее образование).



— ISBN 978-5-534-00866-1. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/450550>.

5. Громов, А. И. Управление бизнес-процессами: современные методы : монография / А. И. Громов, А. Фляйшман, В. Шмидт ; под редакцией А. И. Громова. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 367 с. — (Актуальные монографии). — ISBN 978-5-534-03094-5. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/450272>.

### **7.3. Нормативные правовые документы**

1. Конституция Российской Федерации. Электронный ресурс: <https://www.consultant.ru/popular/cons/>

### **7.4. Интернет-ресурсы, справочные системы**

1. Научная библиотека РАНХиГС. URL: <http://lib.ranepa.ru/>;
2. Научная библиотека Кировского филиала РАНХиГС. URL: <http://lfags48.ru/ellibrary>
3. Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>;
4. Национальная электронная библиотека. URL: [www.nns.ru](http://www.nns.ru);
5. Российская государственная библиотека. URL: [www.rsl.ru](http://www.rsl.ru);
6. Российская национальная библиотека. URL: [www.nnir.ru](http://www.nnir.ru);
7. Электронная библиотека Grebennikon. URL: <http://grebennikon.ru/>;
8. Электронно-библиотечная система Znanium, URL: <https://znanium.com/>
9. Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: <http://e.lanbook.com>;
10. Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: <http://www.biblio-online.ru/>;
11. Электронно-библиотечная система IPRBOOKS. URL: <http://www.iprbookshop.ru/>.

### **7.5. Иные источники (журналы)**

1. Вопросы экономики
2. Российский экономический журнал

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

Реализация учебной дисциплины Б1.В.ДВ.10.01 «Реинжиниринг бизнес-процессов» осуществляется в аудитории, оснащённой модульной мебелью, видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном, компьютером(ами), имеющим(ими) выход в сеть Интернет.

Возможно проведение всех видов занятий с использованием ДОТ. Материалы для проведения учебных занятий с использованием ДОТ могут быть размещены в системе дистанционного обучения Академии (на портале: <https://lms.ranepa.ru>).

Доступ к системе ДОТ осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: <https://lms.ranepa.ru>. Пароль и логин к личному кабинету/профилю предоставляется студенту в отделе ИКиДО.

Для организации и проведения контактной и самостоятельной работы обучающихся используется:

а) лицензионное программное обеспечение:

Наименование программного обеспечения	Назначение и тип лицензии программного обеспечения
---------------------------------------	--

Microsoft Windows	Операционная система. Лицензионная версия
Microsoft Office (Word, Excel, Power Point)	Офисный пакет приложений. Лицензионная версия
Adobe Acrobat Reader	Программное обеспечение для чтения, печати и рецензирования файлов PDF. Свободная лицензия
7-Zip	Архиватор с высокой степенью сжатия. Свободная лицензия
Microsoft Edge Google Chrome Mozilla FireFox Opera Yandex	Браузеры. Свободная лицензия
Ramus Educational	Средство для создания диаграмм в формате IDEF0 и DFD. Свободная лицензия
AST	Программное обеспечение для тестирования. Лицензионная версия

б) информационные справочные системы:

<b>Наименование информационной справочной системы</b>	<b>Ссылка на ресурс</b>
Справочная правовая система «КонсультантПлюс» (официальный сайт);	<a href="http://www.consultant.ru">http://www.consultant.ru</a>
Справочная правовая система «Гарант» (официальный сайт)»	<a href="http://www.garant.ru">http://www.garant.ru</a>