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

ИНСТИТУТ ОТРАСЛЕВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Факультет экономики недвижимости

Кафедра Управления недвижимостью, проблем землепользования в ЖКХ

УТВЕРЖДЕНА

решением кафедры управления
недвижимостью,
проблем землепользования и ЖКХ

Протокол от «__» _____ 201__ г.

№ _____

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
Б1.В.ОД.8 Управление бизнес-процессами

направление подготовки
38.03.02 – Менеджмент
направленность (профиль) "Менеджмент недвижимости"

Квалификация
Бакалавр

Форма обучения
Очно-заочная

Год набора – 2018

Москва, 2018 г.

Автор–составитель:

К.э.н., доцент Маслевич Т.П.

Заведующий кафедрой управления недвижимостью, проблем землепользования и ЖКХ, д.экон. наук, профессор Е.И.Богомольный

СОДЕРЖАНИЕ

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

2. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся и место дисциплины в структуре образовательной программы

3. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических или астрономических часов и видов учебных занятий и структура дисциплины

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

6. Основная и дополнительная учебная литература, необходимая для освоения дисциплины (модуля), ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

7. Материально-техническая база, информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости

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

1.1. Дисциплина Б1.В.ОД.8 «Управление бизнес-процессами» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапов:

Код компетенции	**Наименование компетенции**	**Код этапа освоения компетенции**	**Наименование этапа освоения компетенции**
ПК-13	Умение моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций	ПК-13.2	Способность использования теоретических и практических навыков в области идентификации, изучения и оценки эффективности бизнес – процессов; применения основных концепций совершенствования и реинжиниринга бизнес – процессов; построения эффективной системы управления бизнес – процессами предприятия

1.2. В результате освоения дисциплины Б1.В.ОД.8 «Управление бизнес-процессами» у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
ПС-16.025 С/07.6 - Разработка мероприятий по повышению эффективности производственно-хозяйственной деятельности на участке строительства	ПК-13.2	**на уровне знаний:** основные требования к формализации (формальному описанию) бизнес – процесса; общепринятый инструментарий формализации, используемый предприятиями в современных условиях; современные концепции в области управления бизнес – процессами; сущность и основные принципы реинжиниринга бизнес – процессов. **.на уровне умений:** определять место бизнес – процесса в иерархии процессов;

Направлена на формирование трудовых функций по оптимизации производственной и финансово-хозяйственной деятельности строительной организации, включающих профессиональные действия по оценке эффективности финансово-хозяйственной деятельности строительной организации и выявление резервов ее повышения		классифицировать процессы по уровню значимости, влиянию на конечный результат; идентифицировать основные бизнес – процессы предприятия; определять ключевые показатели эффективности бизнес – процесса; определять владельца бизнес – процесса, его возможность влиять на ключевые показатели эффективности процесса; организовать подготовительную работу по изучению бизнес – процесса; описывать формально, с использованием имеющегося инструментария, бизнес – процесс предприятия. **на уровне навыков:** владеть методикой идентификации бизнес – процессов организации, навыками структурирования процессов по иерархии в рамках процессов одной мега - группы; методикой графического и текстового описания бизнес – процесса, определения «проблемных зон» и основных операционных рисков процесса; навыками организации работы малой группы для реализации задачи изучения, формализации и стандартизации бизнес – процесса

2. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся и место дисциплины в структуре образовательной программы

Объем дисциплины

Очно-заочная форма обучения		*Академические часы 5 семестр*
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		***68***
лекционного типа (Л)		***34***
лабораторные работы (практикумы) (ЛР)		
практического (семинарского) типа (ПЗ)		***34***
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		***112***
Промежуточная аттестация	**форма**	***экзамен***
	час.	***36***
Общая трудоемкость (час. / з.е.)		***216/6***

Место дисциплины в структуре ОП ВО

ДисциплинаБ1.В.ОД.8 «Управление бизнес-процессами» входит в вариативную часть образовательной программы Б1.В.

Дисциплина изучается в 5-м семестре 3 курса.

Содержание данной дисциплины опирается на содержание дисциплины «Маркетинг» (индекс (Б1.Б.14), Математика (индекс Б1.Б.8), Учет и анализ (индекс Б1.Б.15). Освоение дисциплины опирается на минимально необходимый объем теоретических знаний в области основных количественных методов, применяемых для анализа и моделирования в экономике; методов построения эконометрических моделей для экономических объектов, явлений и процессов; типовых эконометрических моделей организационных систем, а также на приобретенные ранее умения и навыки использования методов количественного анализа и моделирования, теоретического и экспериментального исследования; владения инструментами и вычислительными средствами для построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей.

Дисциплина Б1.В.ОД.8 «Управление бизнес-процессами» выступает опорой для изучения дисциплин: «Управление рисками на рынке недвижимости» (индекс Б1.В.ДВ.8.1), «Финансовые рынки и институты» (индекс (Б1.В.ДВ.13.1), «Лидерство» (индекс (Б1.В.ДВ.13.2).

3. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий и структура дисциплины

Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Очно-заочная форма обучения								
Тема 1	Понятие «бизнес – процесс», экономическая сущность и основные характеристики.	16	4		8		4	Эссе Вопросы к диспуту Вопросы к коллоквиуму (1-8) Ответы на вопросы (письменно) по разделу 1. Контрольные задания по теме 1
Тема 2	Цели, технологии и инструментарий формализации бизнес – процессов.	16	4		8		4	Эссе, тема 2 Вопросы к диспуту (вопросы по теме 2) Вопросы к

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Очно-заочная форма обучения								
								коллоквиуму (9-13) Ответы на вопросы (письменно) по разделу 2 Контрольные задания по теме 2 Разноуровневая задача Кейс – задача (задание 1, 2) Групповое практическое задание / проект Групповые / индивидуальные творческие задания / проекты (задание 1,2,3)
Тема 3	Анализ эффективности и современные методы управления бизнес - процессами.	16	4		8		4	Вопросы к коллоквиуму (14-21) Ответы на вопросы (письменно) по разделу 3 Групповое практическое задание / проект Разноуровневая задача Кейс – задача (задание 1, 2)
Тема 4	Реинжиниринг бизнес – процессов предприятия.	16	4		8		4	Вопросы к коллоквиуму (22-28) Ответы на

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Очно-заочная форма обучения								
								вопросы (письменно) по разделу 4 Групповые / индивидуальные творческие задания / проекты (задание 1,2,3)
Тема 5	Автоматизация и стандартизация бизнес – процессов как метод повышения эффективности управления предприятием.	8	2		4		2	Эссе, тема 3 Вопросы к коллоквиуму (29-34) Ответы на вопросы (письменно) по разделу 5 Групповое практическое задание / проект
Промежуточная аттестация		36						экзамен
	Всего:	**108**	**18**		**36**		**18**	

Содержание дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем (разделов)
Тема 1	Понятие «бизнес – процесс», экономическая сущность и основные характеристики.	Функциональное и процессное управление предприятием. Понятия «бизнес – процесс». Классификация и иерархия бизнес – процессов. Основные характеристики бизнес – процесса. Понятие ключевых показателей эффективности. Понятие идентификации бизнес – процесса, Современные методы к идентификации бизнес – процессов.

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем (разделов)
Тема 2	Цели, технологии и инструментарий формализации бизнес – процессов.	Цели формализации бизнес – процесса. Понятие основных и существенных процессов в деятельности предприятия. Этапы проведения работ по формализации бизнес – процесса.
Тема 3	Анализ эффективности и современные методы управления бизнес - процессами.	Оценка результатов бизнес – процесса. Управление бизнес – процессами в рамках концепции всеобщего управления качеством (TQM). Основные концепции управления бизнес – процессами предприятия. Современные подходы к совершенствованию бизнес – процесса.
Тема 4	Реинжиниринг бизнес – процессов предприятия.	Реинжиниринг как метод управления, суть процесса реинжиниринга. Основные принципы проведения реинжиниринга. Практика проведения реинжиниринга в российских компаниях.
Тема 5	Автоматизация и стандартизация бизнес – процессов как метод повышения эффективности управления предприятием.	Стандартизация бизнес – процессов. Перечень документов, по стандартизации и повышению управляемости бизнес – процесса. Автоматизация бизнес – процессов, необходимые условия для проведения работ.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.ОД.8 «Управление бизнес-процессами» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

- при проведении занятий лекционного типа:

при чтении лекций используется объяснительно-иллюстративный метод с элементами проблемного изложения учебной информации (монологической, диалогической или эвристической);

- при проведении занятий семинарского типа:

- Эссе
- Вопросы к диспуту
- Вопросы к коллоквиуму
- Ответы на вопросы (письменно)
- Контрольные задания
- Разноуровневая задача
- Кейс – задача
- Групповое практическое задание / проект
- Групповые / индивидуальные творческие задания / проекты

- при проведении экзамена:
Собеседование по вопросам билета с использованием метода «решение разноуровневых задач».

4.1.2. Экзамен в форме собеседования по вопросам билета с использованием метода «решение разноуровневых задач».

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости

Темы эссе по дисциплине «Управление бизнес - процессами»

Тема 1.

«Система менеджмента качества: основные положения системы, цели и задачи менеджмента качества».

В работе должны быть раскрыты следующие вопросы:

- документы ГОСТ ISO 9000-2011, ГОСТ ISO 9001-2011, цели принятия и основные положения;
- место и роль управления бизнес – процессами в системе управления качеством;
- необходимость совершенствования процесса управления в рамках перехода к системе менеджмента качества;
- цели прохождения сертификации по стандарту ГОСТ ISO 9001-2011.

Тема 2.

«Как организовать работу предприятия для перехода к управлению основными бизнес – процессами».

В работе должны быть раскрыты следующие вопросы:.

- цель внедрения процессного управления на предприятии, в том числе в рамках концепции управления качеством (TQM);
- как идентифицировать основные бизнес – процессы предприятия;
- формирование группы специалистов предприятия и определение плана работы по внедрению процессного управления.

Тема 3.

«Стандартизация бизнес – процесса как завершающий этап идентификации и формализации процессов в рамках концепции всеобщего управления качеством».

В работе должны быть раскрыты следующие вопросы:.

- понятие «качество» и необходимость соблюдением строгой последовательности операций бизнес – процесса, для его обеспечения;
- перечень документов, создаваемых на предприятии с целью стандартизации и повышению управляемости бизнес – процесса, включает в себя...;
- условия автоматизации бизнес – процессов на предприятии.

Критерии оценки эссе: максимальная оценка – 4 балла.

Оценка – 4 балла.

Оценка предполагает: тема эссе раскрыта **полностью,** обоснована практическая и теоретическая значимость. Проведен детальный анализ теоретических и эмпирических источников, выводы автора самостоятельны и аргументированы. Выбраны и подробно описаны применяемые в работе научные подходы, методы и процедуры. Содержание работы полностью отражает узловые проблемы темы, исследовательская часть (в курсовой работе) выполнена самостоятельно, методологически корректно и содержит достоверные и интересные выводы и положения. Оформление работы полностью отвечает всем требованиям.

Оценка – 3 балла.

Оценка предполагает: тема эссе раскрыта **в значительной степени**, обоснована практическая и теоретическая значимость (цель работы практически достигнута). Выводы автора самостоятельны и аргументированы. Выбраны и описаны применяемые в работе научные подходы. Содержание работы в значительной степени отражает проблемы темы. Оформление работы полностью отвечает всем требованиям.

Оценка – 2 балла.

Оценка « предполагает: полученные результаты **в достаточной степени** соответствуют поставленной цели (цель работы достигнута в основном). Обоснована актуальность работы. В процессе анализа литературы отобраны наиболее важные источники. Выбраны адекватные цели научный подход, методы, процедуры. Они частично реализованы в работе. Требования по оформлению работы в основном выполнены.

Оценка – 1 балла.

Оценка ставится: полученные результаты **частично** соответствуют поставленной цели и задачам. Обоснована практическая и теоретическая актуальность работы. Полученные результаты в целом логичны, доказательны. Оформление работы в целом соответствует существующим требованиям.

1.1 3.4 Примерный перечень вопросов к диспуту по дисциплине «Управление бизнес - процессами»

<u>Вопросы по теме 1</u>

Перечисленные ниже бизнес – процессы, составляющие одну группу процессов предприятия,

классифицируйте как: «мега процесс» (процесс 1 уровня), процесс 2, 3… N уровня, операция:

Увольнение сотрудника,
Повышение квалификации сотрудника,
Управление движением сотрудника на предприятии,
Управление профессиональным ростом сотрудника,
Прием сотрудника на работу,
Проведение собеседования,
Проведение аттестации и переаттестации,
Управление персоналом,
Подписание трудового соглашения,
Обучение сотрудника,
Подписание обходного листа,
Оборудование рабочего места.

Обоснуйте логику построения иерархии бизнес – процессов.

<u>Вопросы по теме 2</u>

Предложите варианты ключевых показателей эффективности для следующих бизнес – процессов компании:

- Управление закупками продуктов для ресторана гостиницы;
- Управление процессом производства (предоставление услуги, на примере предприятия гостиничного хозяйства);
- Управление продажами (бронирование) номеров;
- Управление персоналом.

Обоснуйте выбор КПЭ бизнес – процесса с точки зрения обеспечения удовлетворенности клиента (внешнего и внутреннего) результатами процесса.

Вопросы к коллоквиуму по дисциплине «Управление бизнес - процессами»

1. Управление предприятием по функциям и управление предприятия по бизнес процессам: в чем преимущества и недостатки каждой модели?
2. Назовите основные макроэкономические показатели для внедрения методов управления предприятием по бизнес – процессам?
3. Дайте определение бизнес – процесса, назовите его основные характеристики.
4. Что такое «иерархия бизнес – процессов», назовите примеры процессов мега – уровня?
5. Какие бизнес – процессы предприятия являются основными, какие вспомогательными и что лежит в основе классификации?
6. Что такое показатели эффективности бизнес – процесса, в чем экономическая сущность введения показателя?
7. Как определить владельца бизнес – процесса?
8. Какие существуют методы идентификация бизнес – процессов предприятия?
9. С какой целью производится формализация бизнес – процесса?
10. Какова технология описания бизнес – процесса?
11. Что такое «проблемная точка» бизнес процесса?
12. Что такое «операционный риск» бизнес – процесса?
13. Какие бизнес – процессы должны быть проанализированы, изучены и описаны?
14. Назовите количественные и качественные показатели оценки бизнес – процесса.
15. Что значит управлять бизнес – процессом?
16. Постоянные улучшения (цикл Деминга – Шухарта) и реинжиниринг (Хаммер М.,
17. Чампи Д.): в чем сущность подходов и принципиальная разница?
18. Назовите основные концепции управления бизнес - процессами предприятия.
19. Каковы принципы управления бизнес – процессом по концепции 6 сигм.
20. Назовите подходы к совершенствованию бизнес – процессов предприятия.
21. В чем сущность пошагового подхода к совершенствованию бизнес – процессов.
22. Какие макроэкономические предпосылки лежат в основе введения практики реинжиниринга бизнес – процессов?
23. Что такое реинжиниринг бизнес - процессов и в чем его принципиальное отличие от других способов управления?
24. Приведите пример бизнес – процесса до и после проведения реинжиниринга и назовите основные преимущества.
25. Назовите отличительные особенности бизнес – процессов после проведения реинжиниринга.
26. Как выбрать бизнес – процессы для проведения реинжиниринга?
27. Как организовать работу для реализации проекта реинжиниринга бизнес – процесса?
28. Какие факторы лежат в основе успешной практики реинжиниринга бизнес – процессов?
29. Обоснование необходимости стандартизации бизнес – процессов компании.
30. Какие бизнес – процессы должны быть стандартизированы в первую очередь?
31. Какие требования к стандартам предприятия предъявляются?
32. Как организуется работа на предприятии по подготовке стандартов реализации бизнес – процесса?
33. Какие документы следует разработать и внедрить в практику деятельности предприятия с целью стандартизации и повышения управляемости бизнес – процессом?
34. При каких условиях предприятие автоматизирует бизнес – процесс и какие выгоды

получает?

Критерии правильности ответов на вопросы для диспута и коллоквиума:

Теоретическая часть (вопросы коллоквиума) – максимальная оценка – 1 балл.

Учитывается в первую очередь уровень теоретической подготовки студента (владение категориальным аппаратом, знание нормативно-правовых основ предмета), умение применять имеющиеся знания на практике (пояснить то или иное положение на примере), а также умение высказывать свое мнение, отстаивать свою позицию, слушать и оценивать различные точки зрения, конструктивно полемизировать, находить точки соприкосновения разных позиций.

Практическая часть (вопросы к диспуту по теме 1,2) – максимальная оценка – 2 балла.

Оценка 2 балла выставляется в случае корректного построения иерархии бизнес – процессов (Вопросы по тема 1), КПЭ указаны правильно (Вопросы по теме 2), выводы логичны и обоснованы, продемонстрировано понимание значения показателей с целью управления процессом.

Оценка 2 балла выставляется в случае построения иерархии бизнес – процессов (Вопросы по тема 1) с замечаниями, КПЭ указаны правильно (Вопросы по теме 2) для 2-3 бизнес - процессов, выводы обоснованы.

1.2 3.5 Задания для промежуточного контроля и аттестации студентов в виде ответов на вопросы (письменно)

Спецификация материала для опроса (письменно)

№ пп	Структура учебной дисциплины, наименование разделов и тем*	Количество ТЗ	Уровень сложности			
			Низкий уровень сложности	Средний уровень сложности	Высокий уровень сложности	Максимальный уровень сложности
1.	Понятие «бизнес – процесс», экономическая сущность и основные характеристики.	5	3	3	5	5

2.	Цели, технологии и инструментарий формализации бизнес – процессов.	5	5	4	4	5
3.	Анализ эффективности и современные методы управления бизнес - процессами.	5	4	5	6	7
4.	Реинжиниринг бизнес – процессов предприятия.	5	4	4	5	6
5	Автоматизация и стандартизация бизнес – процессов как метод повышения эффективности управления предприятием.	5	2	3	3	2

Вопросы по Разделу 1. Понятие «бизнес – процесс», экономическая сущность и основные характеристики

<u>Максимальный уровень сложности (4 балла)</u>

1. Управление предприятием по функциям и управление предприятия по бизнес - процессам: в чем преимущества и недостатки каждой модели управления?
2. Как определить участников / владельца / совладельца бизнес – процесса.
3. Каковы методы идентификация бизнес – процессов предприятия? Преимущества и недостатки каждого метода.
4. Какова роль и место управления бизнес – процессами в системе всеобщего управления качеством (TQM)?
5. Какие задачи у управления бизнес – процессами в системе всеобщего управления качеством (TQM).

Высокий уровень сложности (3 балла)

1. Назовите основные макроэкономические предпосылки для внедрения методов управления предприятием по бизнес – процессам.
2. Каковы особенности внедрения на практике управление бизнес – процессами?
3. Назовите показатели эффективности бизнес – процесса, в чем экономическая сущность введения показателя?
4. В чем заключается понятие «качество» в системе всеобщего управления качеством (TQM)?
5. Назовите нормативные документы по внедрению в системы управления качеством (TQM).

Средний уровень сложности (2 балла)

1. Что такое «Иерархия бизнес – процессов»? Приведите примеры процессов мега – уровня.
2. Что такое основные и вспомогательными бизнес – процессы предприятия? Что лежит в основе классификации?
3. Определите состав бизнес – процессов предприятия с целью управления ими.

Низкий уровень сложности (1 балл)

1. Дайте определение бизнес- процесса. Кто является участниками бизнес – процесса?
2. Каковы основные задачи управления бизнес – процессами предприятия?
3. Основные бизнес – процессы предприятия – это …

Вопросы по разделу 2. Цели, технологии и инструментарий формализации бизнес – процесса.

Максимальный уровень сложности (4 балла)

1. Какие технологии описания бизнес – процесса есть на современном предприятии?
2. Как выбрать технологию описания бизнес – процессов в зависимости от цели и средства описания?
3. Каковы цели формализации бизнес – процесса на современном предприятии?
4. Как организовать предварительную работу по формализации бизнес – процесса?
5. Как документально оформляются результаты работы по формализации бизнес – процессов? Основные разделы документов, процесс создания и согласования?

Высокий уровень сложности (3 балла)

1. Что такое «проблемная точка» бизнес процесса?
2. Как организована предварительная работа группы по изучению бизнес – процесса с целью формализации?
3. Графический редактор описания бизнес – процесса: принцип действия.
4. Что такое идентификация бизнес – процессов предприятия?

Средний уровень сложности (2 балла)

1. Какие бизнес – процессы должны быть проанализированы, изучены и описаны?
2. Как определить важность процесса для организации?
3. Что такое «операционный риск» бизнес – процесса?
4. Что лежит в основе классификации бизнес – процессов?

Низкий уровень сложности (1 балл)

1. Что такое «формализация» бизнес – процесса?
2. Какие бизнес – процессы следует формализовать в первую очередь?
3. Кто осуществляет работу по изучению бизнес – процессов предприятия?
4. Кто несет ответственность за корректное описание бизнес – процессов?
5. Какова роль владельца бизнес – процесса в при изучении и формализации процесса?

Вопросы по разделу 3. Анализ эффективности и современные методы управления бизнес – процессами.

Максимальный уровень сложности (4 балла)

1. Постоянные улучшения (цикл Деминга – Шухарта) и реинжиниринг (Хаммер, М.Чампи Д.): в
чем сущность подходов и принципиальная разница?
2. Назовите основные концепции управления бизнес - процессами предприятия.
3. Назовите систему показателей оценки результативности бизнес – процессов.
4. Почему в рамках концепции всеобщего управления качеством (TQM) необходимо управлять бизнес – процессами?
5. Назовите основные положения концепции «6 сигм»»
6. Почему положения концепции «6 сигм» следует применять при управлении бизнес – процессом?
7. Назовите основные положения управления бизнес – процессом по концепции «6 сигм плюс бережливое производство».

Высокий уровень сложности (3 балла)

1. Назовите основные подходы к совершенствованию бизнес – процесса.
2. Что такое «цикл PDCA”?
3. В чем суть постепенного (пошагового) подхода к управлению бизнес – процессами?
4. Принцип Fast решения: сущность и область применения.
5. Принцип бенчмаркинга процесса: сущность и область применения.
6. Принцип изменения архитектуры процесса: сущность и область применения.

Средний уровень сложности (2 балла)

1. Что означает «кардинальное совершенствование» бизнес – процесса?
2. Какие процессы могут быть усовершенствованы пошаговым методом.
3. Кто осуществляет пошаговое совершенствование бизнес – процессов?
4. Назовите основные положения концепции «6 сигм»?
5. Назовите основные положения концепции «6 сигм плюс бережливое производство».

Низкий уровень сложности (1 балл)

1. Что значит управлять бизнес – процессом?
2. Назовите количественные и качественные показатели оценки бизнес – процесса.
3. Назовите количественные и качественные показатели оценки бизнес – процесса.
4. Назовите концепции управления бизнес – процессом?

Вопросы с разделу 4. Реинжиниринг бизнес – процессов предприятия

Максимальный уровень сложности (4 балла)

1. Какие макроэкономические предпосылки лежат в основе введения практики реинжиниринга бизнес – процессов?
2. Приведите пример бизнес – процесса до и после проведения реинжиниринга и назовите основные преимущества?
3. В чем принцип реинжиниринга по модели изменения порядка действий процесса? Приведите пример.
4. В чем принцип реинжиниринга по модели изменения технологии процесса? Приведите пример.
5. В чем принцип реинжиниринга по модели изменения логики процесса? Приведите пример.
6. Назовите принципы проведения реинжиниринга.

Высокий уровень сложности (3 балла)

1. Что такое реинжиниринг бизнес - процессов и в чем его принципиальное отличие от других способов управления?
2. Назовите отличительные особенности бизнес – процессов после проведения реинжиниринга.
3. Какие факторы лежат в основе успешной практики реинжиниринга бизнес – процессов?
4. В чем отличие реинжиниринга от процесса совершенствования бизнес – процессом?
5. Какова роль реинжиниринга бизнес – процессов в современной экономике?

Средний уровень сложности (2 балла)

1. Как выбрать бизнес – процессы для проведения реинжиниринга?
2. Как организовать работу для реализации проекта реинжиниринга бизнес – процесса?
3. Какие компании должны провести реинжиниринг бизнес – процесса?
4. Кто руководит деятельностью по проведению реинжиниринга?

Низкий уровень сложности (1 балл)

1. Что такое реинжиниринг бизнес – процессов?
2. Какие процессы в компании надо усовершенствовать?
3. Назовите предпосылки для проведения реинжиниринга?
4. Какие проблемы компании поможет решить проведение реинжиниринга бизнес – процессов?

Вопросы по разделу 5. Автоматизация и стандартизация бизнес – процессов как метод повышения эффективности управления предприятием

Максимальный уровень сложности (4 балла)

1. Обоснуйте необходимости стандартизации бизнес – процессов компании.
2. Какие требования к стандартам предприятия предъявляются?

Высокий уровень сложности (3 балла)

1. Как организуется работа на предприятии по подготовке стандартов реализации бизнес – процесса?
2. Стандарт исполнения бизнес – процесса: задачи и принципы составления, основные разделы документа.
3. Должностные инструкции и Положение о подразделении: задачи и принципы составления, основные разделы документа.

Средний уровень сложности (2 балла)

1. Какие бизнес – процессы должны быть стандартизированы в первую очередь?
2. Какие документы следует разработать и внедрить в практику деятельности предприятия с целью стандартизации и повышения управляемости бизнес – процессом?
3. При каких условиях предприятие автоматизирует бизнес – процесс и какие выгоды получает?

Низкий уровень сложности (1 балл)

1. Что такое стандарт исполнения бизнес – процесса?
2. Какие бизнес – процессы стандартизируются а первую очередь?

Критерии оценки этапа промежуточного контроля в виде ответов на вопросы (письменно).

Контроль проводится после изучения каждой темы дисциплины «Управление бизнес - процессами». Опросный лист составлен из 10 вопросов на общую сумму 20 баллов каждый. По каждой теме составлено 5 вариантов опросных заданий. Возможно включение вопросов из ранее изученных разделов дисциплины. В итоговую сумму баллов по дисциплине оценка по данному виду контроля входит с коэффициентом 0,3.

1.3 3.6 Типовые контрольные задания

Контрольные задания по теме 1

Задание 1

Классифицируйте бизнес - процессы на основные и вспомогательные на примере предприятия гостиничного хозяйства:

уборка номеров,
закупка продуктов питания для кафе,
управление системой бронирования номеров,
процесс приема и размещения клиентов,
юридическое сопровождение,
маркетинговая деятельность,
оставление плана привлечения клиентов,
составление бюджета предприятия.

Задание 2

Сгруппируйте перечисленные ниже бизнес - процессы предприятия гостиничного хозяйства по группам «Управление процессом коммуникации с клиентом» и «Управление процессом приема и размещения гостя»:

- бронирование гостиничного номера по телефону,
- бронирование гостиничного номера путем получения заказа по электронной почте,
- регистрация заезда прибывшего гостя,
- ответ на электронное письмо с запросом специальных услуг отеля (размещение домашних животных, размещение детей),
- предоставление клиенту номера улучшенной категории,
- ознакомление клиента с услугами отеля,
- предоставление клиенту информации о транспортной доступности отеля,
- предоставление рекламной информации о мероприятиях отеля клиентам, останавливавшимся в отеле, по электронной почте.

<u>Контрольные задания по теме 2</u>

Задание 1

Определите основные действия бизнес – процесса «Предоставить клиентам авиакомпании услугу авиаперевозки».

- Отобразите графически цепочку создания ценности по предоставлению услуги;
- Определите КПЭ предприятия и показатели удовлетворенности клиента результатом на каждом этапе процесса;
- Используя информацию о структуре управления компанией, определите, какие подразделения задействованы в исполнении данного бизнес – процесса.

Задание 2.

Опишите графически бизнес – процесс «Покупка пассажиром билета на услугу авиаперевозки в офисе авиакомпании»:

- Участники процесса: покупатель, менеджер по продажам, кассир.
- Задействованные ИТ – системы: ИС поиска авиабилетов по направлениям,

ИС система оформления авиабилета, ИС учета платежей.

- Документы, формируемые в процессе: талон в электронной очереди, кассовый чек, авиабилет.
- Определите КПЭ процесса для предприятия.
- Определите показатели удовлетворенности клиента процесса.

Задание 3

Проведите предварительную работу по изучению бизнес - процесса «Прием на работу нового сотрудника»:

- Определите круг лиц, с которыми планируется провести интервью;
- Подготовьте вопросы для интервью;
- Проведите интервью с участниками бизнес – процесса;
- Определите ключевые показатели эффективности процесса;
- Определите основные операционные риски процесса.

Опишите бизнес – процесс графически с указанием задействованных подразделений, их действий, имеющих место документов и задействованных учетных регистров.

Критерии оценки контрольной работы.

Максимальная оценка – 4 балла

Учитывается уровень теоретической подготовки студента (владение категориальным аппаратом, знание основ предмета) по заданиям 1,2 (Тема 1), заданию 1, 2, 3 (Тема 2), умение применять имеющиеся знания на практике – по заданиям 1-3 (Тема 2).

Оценка 4 балла выставляется в случае правильного ответа на все вопросы по заданиям 1,2 (Тема 1), заданию 1-3 (Тема 2), корректно формализован бизнес – процесс, КПЭ определены (задание 2-3, тема 2), показатели удовлетворенности определены (задание 2, тема 2), риски процесса указаны корректно (задание 3, тема 2), выводы логичны и обоснованы.

Оценка 3 балла выставляется в случае правильного ответа на более 70% вопросов по заданиям 1,2 (Тема 1), заданию 1-3 (Тема 2), бизнес – процесс формализован с незначительными замечаниями, КПЭ определены ошибочно или не в полном объеме (задание 2-3, тема 2), не все показатели удовлетворенности определены (задание 2, тема 2), риски процесса указаны с замечаниями (задание 3, тема 2), выводы логичны.

Оценка 2 балла выставляется в случае правильного ответа на более 50% вопросов по заданиям 1,2 (Тема 1), заданию 1-3 (Тема 2), бизнес – процесс формализован с замечаниями, КПЭ определены ошибочно или не в полном объеме (задание 2-3, тема 2), показатели удовлетворенности не определены (задание 2, тема 2), риски процесса указаны с не полностью или не сформулированы (задание 3, тема 2), выводы отсутствуют.

Оценка 1 балл выставляется в случае правильного ответа на более 30% вопросов по заданиям 1,2 (Тема 1), заданию 1-3 (Тема 2), бизнес – процесс практически не формализован, КПЭ определены ошибочно или не в полном объеме (задание 2-3, тема 2), показатели удовлетворенности не определены (задание 2, тема 2), риски процесса не указаны (задание 3, тема 2), выводы отсутствуют.

1.4 3.7 Темы групповых и / или индивидуальных творческих заданий / проектов.

Групповые творческие задания (проекты):

Задание 1

Компания IBM Credit предложила пример реинжиниринга бизнес – процесса по принципу изменения порядка действий процесса. Приведите аналогичный пример проведения реинжиниринга на практике. В качестве возможного варианта предлагается рассмотреть бизнес - процесс «Поездка ответственного сотрудника в командировку с целью согласования плана работ между подразделениями предприятия, находящимися в разных регионах страны».

- Представьте графическое описание процесса «как было».
- Назовите КПЭ процесса для предприятия.
- Какие современные достижения в области ИТ позволят изменить порядок операций данного бизнес - процесса?
- Представьте графическое описание процесса «как стало».
- Как изменились КПЭ процесса для предприятия.
- Приведите обоснования, почему подобное изменение бизнес – процесса можно назвать «реинжинирингом»?

Задание 2

Компания Kodak предложила пример реинжиниринга бизнес – процесса по принципу изменения технологии процесса с использованием ИТ – системы. Приведите аналогичный пример проведения реинжиниринга на практике. В качестве возможного варианта предлагается рассмотреть бизнес - процесс «Согласование и подписание на предприятии договора с контрагентом».

- Представьте графическое описание процесса «как было».
- Назовите КПЭ процесса для предприятия, показатели удовлетворенности клиентов процесса.
- Какие изменения следует внести в архитектуру бизнес – процесса с целью повышения показателей удовлетворенности клиентов?
- Представьте графическое описание процесса «как стало».
- Приведите обоснования, почему подобное изменение бизнес – процесса можно назвать «реинжинирингом»?
- Что явилось предпосылкой реинжиниринга бизнес – процесса и условием его успешного проведения?

Индивидуальные творческие задания (проекты):

Задание 3

Компания Ford Motor Company предложила пример реинжиниринга бизнес – процесса по принципу изменения логики процесса. Используя формализованный ранее бизнес – процесс «Покупка пассажиром билета на услугу авиаперевозки в офисе авиакомпании» (Тема 2, Задание 2) по принципу «как было», предложите вариант реинжиниринга процесса по принципу «как стало».

1. Как изменились КПЭ процесса для компании и какие действия привели к изменению показателей?
2. Как изменились показатели удовлетворенности клиентов процесса и какие действия привели к изменению показателей?
3. В чем заключается изменение логики процесса?
4. Почему данный метод управления бизнес – процессов является реинжинирингом?
5. Что явилось предпосылкой реинжиниринга бизнес – процесса и условием его успешного проведения?

Критерии оценки групповых и / или индивидуальных творческих заданий / проектов

Максимальная оценка – 4 балла

Учитывается уровень теоретической подготовки студента (владение категориальным аппаратом, знание основ предмета) и умение применять имеющиеся знания на практике.

Оценка 4 балла выставляется в случае корректного ответа на все вопросы задания, выводы логичны и аргументированы, изменения КПЭ определены и объяснены, графическое описание бизнес- процесса «как было» и «как стало» представлено, даны обоснования проведения реинжиниринга.

Оценка 3 балла выставляется в случае корректного ответа на не менее 50% вопросов задания, выводы логичны и аргументированы, изменения КПЭ определены и объяснены (возможны незначительные ошибки в формулировках и аргументации), графическое описание бизнес- процесса «как было» и «как стало» представлено с отдельными замечаниями, даны обоснования проведения реинжиниринга.

Оценка 2 балла выставляется в случае корректного ответа на не менее 30% вопросов задания, изменения КПЭ определены, графическое описание бизнес- процесса «как было» и «как стало» представлено с замечаниями, даны обоснования проведения реинжиниринга.

Оценка 1 балл выставляется в случае корректного ответа на не менее 20% вопросов задания, изменения КПЭ не определены, графическое описание бизнес- процесса «как было» и «как стало» представлено со значительными замечаниями, не даны обоснования проведения реинжиниринга.

3.8 Тема группового практического задания / проекта

Задача (задание) 1.

Для формализованного ранее бизнес – процесса «Прием на работу нового сотрудника» (задания для контрольной работы, тема 2, задание 3).

- Определить КПЭ процесса и обосновать необходимость управления бизнес – процессом.
- Определить владельца / совладельца бизнес – процесса.
- Выбрать подход к управлению бизнес – процессом.
- Предложить набор действий (операций), которые должны быть разработаны и внедрены на практике в рамках пошагового совершенствования бизнес – процесса.

- Предложить FAST решение управления бизнес – процессом.
- Предложить решение управления бизнес – процессом на основе бенчмаркинга процесса.
- Предложить решение управления бизнес – процессом на основе изменения архитектуры процесса.
- Описать графически новый вариант реализации бизнес – процесса (после изменения архитектуры процесса).
- Определить перечень документов по стандартизации бизнес - процесса, которые должны быть разработаны.
- Обосновать необходимость разработки и внедрения документов с точки зрения их влияния на КПЭ процесса.

Критерии оценки группового практического задания / проекта

Максимальная оценка – 4 балла

Учитывается уровень теоретической подготовки студента (владение категориальным аппаратом, знание основ предмета) и умение применять имеющиеся знания на практике, умение организовать работу и работать в коллективе (порядка 5-6 человек), умение находить искомый вариант решения из предложенных сотрудниками, умение реализовывать поставленную задачу в полном объеме.

Оценка 4 балла выставляется в случае, если продемонстрирован высокий уровень теоретической подготовки студента (владение категориальным аппаратом, знание основ предмета) и умение применять имеющиеся знания на практике, КПЭ, владельцы / совладельцы процесса определены корректно, варианты решения предложены (на основе FAST решения, на основе бенчмаркинга процесса, на основе изменения архитектуры процесса), процесс в форме «как стало» формализован без замечаний, перечень документов для стандартизации представлен, обоснована необходимость составления документов. Студенты продемонстрировали умение организовать работу и работать в коллективе (порядка 5-6 человек), умение находить искомый вариант решения из предложенных сотрудниками, умение реализовывать поставленную задачу в полном объеме.

Оценка 3 балла выставляется в случае, если продемонстрирован высокий уровень теоретической подготовки студента (владение категориальным аппаратом, знание основ предмета) и умение применять имеющиеся знания на практике, КПЭ, владельцы / совладельцы процесса определены с незначительными замечаниями, предложен 1-2 варианта решений (на основе FAST решения, на основе бенчмаркинга процесса, на основе изменения архитектуры процесса), процесс в форме «как стало» формализован с незначительными замечаниями, перечень документов для стандартизации представлен не в полном объеме, обоснована необходимость составления документов. Студенты продемонстрировали умение организовать работу и работать в коллективе (порядка 5-6 человек), умение находить искомый вариант решения из предложенных сотрудниками, умение реализовывать поставленную задачу в полном объеме.

Оценка 2 балла выставляется в случае, если продемонстрирован средний уровень теоретической подготовки студента (владение категориальным аппаратом, знание основ предмета) и умение применять имеющиеся знания на практике в основном, КПЭ, владельцы / совладельцы процесса определены с замечаниями, предложен минимум 1 вариант решений (на основе FAST решения, на основе бенчмаркинга процесса, на основе изменения архитектуры процесса), процесс в форме «как стало» формализован с

замечаниями, перечень документов для стандартизации представлен не в полном объеме. Студенты продемонстрировали среднее умение организовать работу и работать в коллективе (порядка 5-6 человек).

Оценка 1 балл выставляется в случае, если продемонстрирован низкий уровень теоретической подготовки студента (владение категориальным аппаратом, знание основ предмета) и среднее умение применять имеющиеся знания на практике в основном, КПЭ, владельцы / совладельцы процесса не определены или определены с замечаниями, не предложен вариант решений (на основе FAST решения, на основе бенчмаркинга процесса, на основе изменения архитектуры процесса), процесс в форме «как стало» формализован с существенными замечаниями, перечень документов для стандартизации не представлен.

1.5 3.9 Комплект разноуровневых задач (заданий)

Задание выполняется на основе предварительного изучения деятельности предприятия общественного питания (анализ повседневной ситуации), осуществляющего клиенту услугу по доставке еды на дом.

1. Задачи репродуктивного уровня

1. Изучите работу предприятия, предоставляющего услуги по доставке на дом клиенту готовой еды.
2. Идентифицируйте основные и вспомогательные бизнес – процессы предприятия (не менее 5 процессов).
3. Изучите бизнес – процесс «Получение заказа клиента по телефону / через Интернет, подготовка и доставка заказа».

2. Задачи реконструктивного уровня

1. Определите участников бизнес – процесса.
2. Составьте цепочку (последовательность действий) по созданию ценности для клиента от точки входа «формирование потребности» до точки выхода «заказ доставлен клиенту».
3. Формализуйте (опишите графически) бизнес – процесс.
4. Определите КПЭ (ключевые показатели эффективности) процесса.
5. Определите проблемные точки процесса.

3. Задачи творческого уровня

1. Для каждого действия предложите варианты показателей оценки удовлетворенности (неудовлетворенности) клиентов качеством предоставленной услуги.
2. Смоделируйте проведение маркетингового исследования удовлетворенности клиентов и предложите варианты агрегированных значений показателей.
3. На основании значений показателей рассчитайте значение показателя, определяющего величину неудовлетворенности клиентов на единицу имеющейся возможности (значение величины «сигма»).

4. оцените значение показателя в терминах концепции управления процессом по системе «6 сигм».

Предложите варианты совершенствования бизнес – процесса с целью управления по КПЭ, по проблемным точкам, по системе «6 сигм».

Критерии оценки разноуровневых задач / заданий

Максимальная оценка – 9 баллов

Учитывается уровень теоретической подготовки студента (владение категориальным аппаратом, знание основ предмета) и умение применять имеющиеся знания на практике, творческий / индивидуальный подход к выполнению задания.

Оценка 6 - 9 баллов выставляется в случае, если продемонстрирован высокий уровень теоретической подготовки и умение применять имеющиеся знания на практике, задачи репродуктивного уровня выполнены, задачи реконструктивного уровня выполнены в основном (допущены 1 – 2 неточности в формулировках или подходах к выполнению задания), задачи творческого уровня выполнены полностью, выводы и обоснования сделаны на основе глубоких теоретических знаний и с использованием примеров из практики.

Оценка 3 - 6 баллов выставляется в случае, если продемонстрирован высокий уровень теоретической подготовки и умение применять имеющиеся знания на практике, задачи репродуктивного уровня выполнены в основном, задачи реконструктивного уровня выполнены (допущены 3 – 4 ошибок или неточностей в формулировках / подходах к выполнению задания), задачи творческого уровня выполнены в основном, выводы и обоснования сделаны на основе теоретических знаний.

Оценка 0 - 3 балла выставляется в случае, если продемонстрирован достаточный уровень теоретической подготовки и умение применять имеющиеся знания на практике, отдельные задачи репродуктивного уровня выполнены в, отдельные задачи реконструктивного уровня выполнены, задачи творческого уровня выполнены частично, выводы сделаны.

1.6 3.10 Кейс – задача

Задание 1

Анализ деловой ситуации и принятие решения.

Предлагается графически изобразить бизнес – процесс «Проезд пассажира в общественном транспорте» от точки входа процесса - «Осуществить проезд в общественном транспорте», до точки выхода «Поездка осуществлена». За основу взять пример организации поездок на транспорте в г. Москва.

1. Определить:
    - КПЭ реализации процесса для пассажира;
    - точки принятия решений в пользу выбора наземного транспорта или метрополитена;
    - факторы, влияющие на принятие решения в пользу того или иного вида транспорта.

2. Сформулировать собственную точку зрения о сбалансированности (сопоставимости) пассажиропотока между наземным и подземным транспортом.
3. Привести примеры действий по совершенствованию бизнес – процесса из реально существующей практики организации перевозки пассажиров общественным транспортом, направленные на повышение КПЭ процесса.
4. Предложить собственный вариант совершенствования бизнес – процесса с целью улучшения КПЭ для пассажиров.

Задание 2

Анализ деловой ситуации и принятие решения.

Предлагается графически изобразить бизнес – процесс «Покупка билета на театральное представление» от точки входа процесса - «Осуществить покупку билета в театр», до точки выхода «Покупка осуществлена» / «Отказ от совершения покупки».

1. Определить:
   - КПЭ реализации процесса для предприятия;
   - факторы, влияющие на принятие решения о покупки для клиента процесса;
   - причины, по которым точкой выхода из процесса является «Отказ от совершения покупки».
2. Предложить варианты совершенствования бизнес – процесса, улучшающие его КПЭ.
3. К какому направлению совершенствования бизнес – процессов относятся предложенные варианты?

Критерии оценки кейс - задачи

Максимальная оценка – 6 баллов

Учитывается уровень теоретической подготовки студента (владение категориальным аппаратом, знание основ предмета) и умение применять имеющиеся знания на практике, творческий подход к выполнению задания, умение аргументировать и защищать принятые решения.

Оценка 4 - 6 баллов выставляется в случае, если продемонстрирован высокий уровень теоретической подготовки студента, умение применять имеющиеся знания на практике, творческий подход и сделанные выводы аргументированы. Кроме того:

- Задача 1. Бизнес – процесс формализован корректно, точки принятия решений выявлены, КПЭ и факторы, влияющие на процесс принятия решения определены. Примеры решений из реальной практики приведены, собственные варианты решений предложены на основании изучения и понимания теоретических основ функционирования процесса.
- Задача 2. Бизнес – процесс формализован корректно, КПЭ определены, ответы на вопросы даны на основании изучения и понимания теоретических основ функционирования бизнес – процесса, предложены эффективные варианты совершенствования процесса.

Оценка 2 - 4 балла выставляется в случае, если продемонстрирован высокий уровень теоретической подготовки студента, умение применять имеющиеся знания на практике, творческий подход и сделанные выводы аргументированы. Кроме того:

- Задача 1. Бизнес – процесс формализован с незначительными замечаниями, точки принятия решений выявлены, КПЭ и факторы, влияющие на процесс принятия решения определены (КПЭ и факторы принятия решений определены не в полном объеме). Примеры решений из реальной практики приведены не по всем ситуациям, собственные варианты решений предложены.
- Задача 2. Бизнес – процесс формализован с незначительным замечаниями, КПЭ определены (не в полном объеме), ответы на вопросы даны на основании изучения и понимания теоретических основ функционирования бизнес – процесса, предложены варианты совершенствования процесса.

Оценка 0 - 2 балла выставляется в случае, если продемонстрирован средний уровень теоретической подготовки студента, умение применять имеющиеся знания на практике. Кроме того:

- Задача 1. Бизнес – процесс формализован с замечаниями, точки принятия решений выявлены, КПЭ и факторы, влияющие на процесс принятия решения определены не в полном объеме и с замечаниями. Примеры решений из реальной практики не приведены, или приведены не по всем ситуациям, не предложены собственные варианты решений предложены.
- Задача 2. Бизнес – процесс формализован с замечаниями, КПЭ определены не в полном объеме, ответы на вопросы даны частично (не менее 30% корректных ответов), собственные варианты совершенствования процесса не предложены.

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Код компетенции	**Наименование компетенции**	**Код этапа освоения компетенции**	**Наименование этапа освоения компетенции**
ПК-13	Умение моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций	ПК-13.2	Способность использования теоретических и практических навыков в области идентификации, изучения и оценки эффективности бизнес – процессов; применения основных концепций совершенствования и реинжиниринга бизнес – процессов; построения эффективной системы управления бизнес – процессами предприятия

4.3.2 Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ПК-13.2	Знает основы оценки результатов бизнес – процесса. Понимает систему управления бизнес – процессами в рамках концепции всеобщего управления качеством. Владеет навыками анализа эффективности и современными методами управления бизнес - процессами.	Обосновывает необходимость внедрения бизнес – процессного управления на предприятии; определяет ключевые показатели эффективности бизнес – процесса; оценивает бизнес – процессы по системе количественных и качественных показателей; организовывает и проводит работу по стандартизации бизнес – процессов предприятия. Определяет «проблемные зоны» и основные операционные риски бизнес-процесса; Организовывает работу малой группы для реализации задачи изучения, формализации и стандартизации бизнес - процесса; Выстраивает коммуникации с персоналом организации с целью изучения и стандартизации бизнес – процессов; владеет приемами оценки бизнес – процесса для обоснования необходимости его совершенствования или

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
		реинжиниринга

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

Вопросы к экзамену

1. Бизнес – процесс: сущность и основные характеристики.
2. Основные и вспомогательные бизнес – процессы организации. Что лежит в основе классификации?
3. Иерархия бизнес – процессов. В чем отличие бизнес – процесса от операции.
4. Процеесы мега – уровня, уровни последующей детализации.
5. Функциональное и процессное управление организацией, преимущества и недостатки каждого метода.
6. Ключевые показатели эффективности бизнес – процесса. Требования к содержанию и расчету показателей.
7. Понятие владельца бизнес – процесса, принципы определения..
8. Методы идентификации бизнес – процессов.
9. Исторические и экономические предпосылки внедрения управления бизнес – процессами.
10. Процессное и функциональное управлнеие, преимущества и недостатки каждого вида.
11. Выбор бизнес – процессов для исследования и описания.
12. Методология описания бизнес – процессов.
13. Инструментарий для описания бизнес – процесса, порядок выбора.
14. Организация работы малой группы для проведения работ по идентификации процессов.
15. Предварительная работа по изучению процесса: планирование объема работ.
16. Полная и частичная идентификация бизнес – процессов организации.
17. Показатели результативности и эффективности процесса, сущность и порядок расчета.
18. Порядок формирования и состав документов по формализации бизнес – процесса.
19. Цели формализации бизнес – процесса.
20. Идентификация рисковых событий как основа управления процессом.
21. Понятие управления бизнес – процессами. Основные подходы к управлению.
22. Управление бизнес – процессами по КПЭ: сущность метода и область применения..
23. Управление бизнес – процессом по «проблемным точкам» : сущность метода и область применения.
24. Управление бизнес – процессами по концепции «6 сигм».
25. «Цикл непрерывного совершенствования бизнес – процессов Деминга – Шухарта» (PDSA).
26. Пошаговый подход к совершенствованию бизнес – процессов.
27. Быстрый анализ решений (FAST), цели и методика проведения.
28. Бенчмаркинг процессов, цели и методика проведения.
29. Перепроектирование процессов, цели и методика проведения.

30. Пошаговый и кардинальный подход к совершенствованию бизнес – процессов в чем принципиальное различие?
31. Исторический аспект возникновения системы управления бизнес – процессом.
32. Реинжиниринг бизнес – процессов: сущность процесса.
33. Обоснование экономической необходимости проведения реинжиниринга.
34. Практика реинжиниринга ведущих мировых компаний.
35. Реинжиниринг: горизонтальная интеграция, условия применения и преимущества результата.
36. Реинжиниринг: изменение порядка исполнения процесса: примеры реализации и принципы проведения.
37. Реинжиниринг: изменение технологии процесса: примеры реализации и принципы проведения.
38. Реинжиниринг: изменение логики процесса, примеры реализации и принципы проведения.
39. Принципы реинжиниринга бизнес – процессов.
40. Выбор бизнес – процессов для проведения реинжиниринга.
41. Определение потребности в проведении реинжиниринга бизнес – процессов.
42. Процесс реинжиниринга бизнес – процессов на практике.
43. Понятие стандартов, обоснование их необходимости в деятельности предприятия.
44. Стандартизация бизнес – процессов, обоснование необходимости и содержание разделов документа.
45. Автоматизация бизнес – процессов, обоснование необходимости внедрения.
46. Стандарты (ISO, ГОСТ) системы менеджмента качества: цели управления бизнес – процессами, порядок управления и оценка качества управления.
47. Управление бизнес – процесса как необходимое условие реализации системы менеджмента качества.

Критерии оценки компетенций.

Промежуточная аттестация студентов по дисциплине «Управление бизнес - процессами» проводится в соответствии с Уставом Академии, Положением о промежуточной аттестации студентов по программам ВПО. Промежуточная аттестация по дисциплине «Управление бизнес - процессами» проводится в соответствии с Учебным планом в 5 семестре в форме экзамена. Студенты допускается к экзамену по дисциплине в случае выполнения им учебного плана по дисциплине: выполнения всех заданий и мероприятий, предусмотренных программой дисциплины п.4.2. (по формам текущего контроля). В случае наличия учебной задолженности студент отрабатывает пропущенные занятия. Экзамен принимает лектор. Оценка знаний студента на экзамене носит комплексный характер и определяется его:

- учебными достижениями в семестровый период
- ответ на экзамене в форме собеседования и разноуровневая задача

Знания, умения, навыки студента на экзамене оцениваются оценками: «*отлично*» – 5, «*хорошо*» – 4 , «*удовлетворительно*» – *3*, «*неудовлетворительно*» – 2. Основой для определения оценки служит уровень усвоения студентами материала, предусмотренного данной рабочей программой.

Оценивание студента на экзамене по дисциплине «Управление бизнес - процессами».

Шкала оценивания.

Баллы (рейтинговой оценки), %	**Оценка**	**Требования к знаниям**
100-81	*5, «отлично»*	– Оценка «отлично» выставляется студенту, если он демонстрирует на уровне знаний: основные требования к формализации (формальному описанию) бизнес – процесса; общепринятый инструментарий формализации, используемый предприятиями в современных условиях; современные концепции в области управления бизнес – процессами; сущность и основные принципы реинжиниринга бизнес – процессов. .на уровне умений: определяет место бизнес – процесса в иерархии процессов; классифицировать процессы по уровню значимости, влиянию на конечный результат; идентифицировать основные бизнес – процессы предприятия; определяет ключевые показатели эффективности бизнес – процесса; определяет владельца бизнес – процесса, его возможность влиять на ключевые показатели эффективности процесса; организовывает подготовительную работу по изучению бизнес – процесса; описывает формально, с использованием имеющегося инструментария, бизнес – процесс предприятия. на уровне навыков: владеет методикой идентификации бизнес – процессов организации, навыками структурирования процессов по иерархии в рамках процессов одной мега - группы; методикой графического и текстового описания бизнес – процесса, определяет «проблемные зоны» и основные операционные риски процесса; навыками организации работы малой группы для реализации задачи изучения, формализации и стандартизации бизнес – процесса
80-61	*4, «хорошо»*	– Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения. – Учебные достижения в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрируют

		хорошую степень овладения программным материалом.
60-41	*3,* *«удовлетворительно»*	– Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ. – Учебные достижения в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрируют достаточную (удовлетворительную) степень овладения программным материалом.
40-0	*2,* *«неудовлетворительно»*	– Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится студентам, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. – Учебные достижения в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрировали не высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.

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

Оценка ***работы студента на семинарских занятиях*** осуществляется по следующим критериям:

- Отлично - активное участие в обсуждении проблем каждого семинара, самостоятельность ответов, свободное владение материалом, полные и аргументированные ответы на вопросы семинара, участие в дискуссиях, твёрдое знание лекционного материала, обязательной и рекомендованной дополнительной литературы, регулярная посещаемость занятий.
- Хорошо - недостаточно полное раскрытие некоторых вопросов темы, незначительные ошибки в формулировке категорий и понятий, меньшая активность на семинарах, неполное знание дополнительной литературы, хорошая посещаемостью.
- Удовлетворительно - ответы отражают в целом понимание темы, знание содержания основных категорий и понятий, знакомство с лекционным материалом и рекомендованной основной литературой, недостаточная активность на занятиях, оставляющая желать лучшего посещаемость.

Неудовлетворительно - пассивность на семинарах, частая неготовность при ответах на вопросы, плохая посещаемость, отсутствие качеств, указанных выше для получения более высоких оценок.

Все задания, используемые для контроля компетенций условно можно разделить на две группы: 1) задания, которые в силу своих особенностей могут быть реализованы только в процессе обучения (коллоквиум, практические задания); 2) задания, которые дополняют теоретические вопросы экзамена (практические задания). Выполнение заданий первого типа является необходимым для формирования и контроля ряда умений и навыком. Поэтому, в случае невыполнения заданий в процессе обучения, их необходимо «отработать» до экзамена. Вид заданий, которые необходимо выполнить для ликвидации «задолженности» определяется в индивидуальном порядке, с учетом причин невыполнения. В случае невыполнения доклада, студенту необходимо принести письменный текст сообщения на экзамен. В таком случае в ходе экзамена ему могут быть заданы вопросы по теме доклада. Промежуточная аттестация по дисциплине (экзамен) включает следующие формы контроля: 1 теоретический вопрос и 1 практическое задание. На подготовку дается 30 минут.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Преподаватель информирует обучающихся о применяемой системе текущего контроля успеваемости на первом занятии, а также доводит до обучающихся информацию о результатах текущего контроля успеваемости во время аудиторных занятий и консультаций.

Текущий контроль успеваемости проводится в письменной и устной формах.

Практические занятия дисциплины «Управление бизнес-процессами» предполагают их проведение в различных формах с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и компетенций с проведением контрольных мероприятий. С целью обеспечения успешного обучения студент должен готовиться к лекции, поскольку она является важнейшей формой организации учебного процесса, поскольку:

- знакомит с новым учебным материалом;
- разъясняет учебные элементы, трудные для понимания;
- систематизирует учебный материал;
- ориентирует в учебном процессе.

Подготовка к лекции заключается в следующем:

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
- узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора);
- ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
- запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции.

Подготовка к практическим занятиям:

- внимательно прочитайте материал лекций, относящихся к данному семинарскому занятию, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- выпишите основные термины;
- ответьте на контрольные вопросы по семинарским занятиям, готовьтесь дать развернутый ответ на каждый из вопросов;

- уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до семинарского занятия) во время текущих консультаций преподавателя;
- готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы, последние являются эффективными формами работы;
- рабочая программа дисциплины в части целей, перечню знаний, умений, терминов и учебных вопросов может быть использована вами в качестве ориентира в организации обучения.

Подготовка к экзамену. К экзамену необходимо готовится целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. Попытки освоить дисциплину в период зачётно-экзаменационной сессии, как правило, показывают не слишком удовлетворительные результаты. В самом начале изучения учебной дисциплины познакомьтесь со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем формируемых знаний и умений, которыми студент должен овладеть;
- тематическими планами лекций, семинарских занятий;
- контрольными мероприятиями;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем вопросов для экзамена.

После этого у вас должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях и практических занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи экзамена.

Обучающиеся обязаны посещать все предусмотренные учебным планом занятия и присутствовать на всех мероприятиях текущего контроля успеваемости, предусмотренных рабочей программы дисциплины.

Обучение лиц с ограниченными возможностями здоровья осуществляется с учетом индивидуальных психофизических особенностей, а для инвалидов также в соответствии с индивидуальной программой реабилитации инвалида. Для лиц с нарушением слуха возможно предоставление информации визуально (краткий конспект лекций, основная и дополнительная литература), на лекционных и практических занятиях допускается присутствие ассистента.

Оценка знаний студентов на практических занятиях осуществляется на основе Промежуточная аттестация для лиц с нарушениями слуха проводится в письменной форме, при этом используются общие критерии оценивания. При необходимости, время подготовки на экзамене может быть увеличено.

Для лиц с нарушением зрения допускается аудиальное предоставление информации, а также использование на лекциях звукозаписывающих устройств. Допускается присутствие на занятиях ассистента, оказывающего обучающимся необходимую техническую помощь. Оценка знаний студентов на семинарских занятиях осуществляется в устной форме (как ответы на вопросы, так и практические задания).

Промежуточная аттестация для лиц с нарушением зрения проводится устно, при этом текст заданий предоставляется в форме, адаптированной для лиц с нарушением зрения (укрупненный шрифт), при оценке используются общие критерии оценивания. При необходимости, время подготовки на экзамене может быть увеличено.

Лица с нарушениями опорно-двигательного аппарата не нуждаются в особых формах предоставления учебных материалов. Однако, с учетом состояния здоровья часть занятий может быть реализована дистанционно (при помощи сети «Интернет»). Так, при невозможности посещения лекционного занятия студент может воспользоваться кратким конспектом лекции. При невозможности посещения практического занятия студент должен предоставить письменный конспект ответов на вопросы, письменно выполненное практическое задание. Доклад так же может быть предоставлен в письменной форме (в виде реферата), при этом требования к содержанию остаются теми же, а требования к качеству изложения материала (понятность, качество речи, взаимодействие с аудиторией и т. д) заменяются на соответствующие требования, предъявляемые к письменным работам (качество оформления текста и списка литературы, грамотность, наличие иллюстрационных материалов и т.д.).

Промежуточная аттестация для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата проводится на общих основаниях, при необходимости процедура экзамена может быть реализована дистанционно (например, при помощи программы Skype). Для этого по договоренности с преподавателем студент в определенное время выходит на связь для проведения процедуры экзамена. В таком случае вопросы к экзамену и практическое задание выбираются самим преподавателем.

6.Основная и дополнительная учебная литература, необходимая для освоения дисциплины, ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Основная литература

1. Тельнов Ю.Ф. Инжиниринг предприятия и управление бизнес-процессами. Методология и технология.-М.:Юнити-Дана, 2015 http://www.iprbookshop.ru/34456

2.Ширяев В.И. Управление бизнес-процессами. – М.:ФиК, 2014 http://www.iprbookshop.ru/18853

3. Молокова Е.И. Планирование деятельности предприятия. Вузовское образование, 2013 . http://www.iprbookshop.ru/11394

6.2. Дополнительная литература

1. Портных В.В. Стратегия бизнеса. Дашков и К, 2015. http://www.iprbookshop.ru/10983

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

1. Романова М.В. Бизнес-планирование: учебное пособие. - М.: Инфра-М, 2007. - 239 с.

6.4. Нормативные правовые документы

Не используются.

6.5. Интернет-ресурсы

1. www.nnir.ru / - Российская национальная библиотека

2. www.nns.ru / -Национальная электронная библиотека

3. www.rsi.ru / - Российская государственная библиотека

4. www.aport.ru / - Поисковая система

5. www.rambler.ru / - Поисковая система

6. www.yandex.ru / - Поисковая система

7. www.busineslearning.ru / - Система дистанционного бизнес образования

8. http://www.consultant.ru/ - Консультант плюс

9. http://www.garant.ru/ - Гарант

6.6. Иные источники

1. Пигунова О.В., Аниськова О.Г. Стратегия коммерческой деятельности предприятия розничной торговли. – М.: Маркетинг, 2002. – 117 с.

2. Ершов В.Ф. Бизнес-проектирование: руководство по применению. – СПб.: Питер, 2005, 288 с.

7.Материально-техническая база, информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем

Специальные помещения представляют собой учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Для проведения занятий лекционного типа предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие рабочим учебным программам дисциплин.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации.

Академия проводит постоянную работу по созданию и системному улучшению условий получения образования людьми с ограниченными возможностями здоровья. В настоящее время здания и территории Академии оснащены лифтами для перевозки инвалидов в колясках, порядка 80% аудиторий и компьютерных классов имеют двери, соответствующие требованиям нормативов, оборудованы пандусы при входе в здания, а также внутри учебных корпусов и общежития, имеются специальные туалеты.

Каждый обучающийся в течение всего периода обучения обеспечен индивидуальным неограниченным доступом к нескольким электронно-библиотечным

системам (электронным библиотекам) и к электронной информационно-образовательной среде организации. Электронно-библиотечная система (электронная библиотека) и электронная информационно-образовательная среда обеспечивают возможность доступа обучающегося из любой точки, в которой имеется доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», как на территории организации, так и вне ее.

Академия обеспечена необходимым комплектом лицензионного программного обеспечения.

Обучающимся обеспечен доступ (удаленный доступ), в том числе в случае применения электронного обучения, дистанционных образовательных технологий, к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам.

Обучающиеся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья обеспечены печатными и (или) электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.

Организован доступ к следующим электронным ресурсам:

Bloomberg

EBSCO Publishing

eLIBRARY.RU

Emerging Markets Information Service

Google Scholar (Google Академия)

IMF eLibrary

JSTOR

New Palgrave Dictionary of Economics – Электронный словарь

OECD iLibrary

Oxford Handbooks Online

Polpred.com Обзор СМИ

Science Direct - Журналы издательства Elsevier по экономике и эконометрике, бизнесу и финансам, социальным наукам и психологии, математике и информатике;

SCOPUS

Web of Science

Wiley Online Library

World Bank Elibrary

Архивы научных журналов NEICON

Интернет-сервис «Антиплагиат»

Система Профессионального Анализа Рынков и Компаний «СПАРК»

ЭБС Издательства "Лань"

ЭБС Юрайт

Электронная библиотека Издательского дома «Гребенников»