

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

Факультет «Высшая школа корпоративного управления»

(наименование факультета)

Кафедра международной коммерции

(наименование кафедры)

УТВЕРЖДЕНО

Декан ВШКУ

Календжян С.О.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

ФТД.02 «Моделирование бизнес-процессов и реинжиниринг»

(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.04.02 Менеджмент

(код, наименование направления подготовки)

«Управление логистическими системами и процессами»

(профиль)

Магистр

(квалификация)

Очная

(форма обучения)

Год набора – 2021

Москва, 2020 г.

Автор(ы)–составитель(и):

К.э.н., профессор

(ученая степень и(или) ученое звание, должность)

Коробейникова С.В.

(Ф.И.О.)

Заведующий кафедрой

международной коммерции д.э.н., профессор

(наименование кафедры)

(ученая степень и(или) ученое звание)

Саламатов В.Ю.

(Ф.И.О.)

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание 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. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине
 - 6.1. Основная литература
 - 6.2. Дополнительная литература
 - 6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы
 - 6.4. Нормативные правовые документы
 - 6.5. Интернет-ресурсы
 - 6.6. Иные источники
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

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

1.1. Дисциплина ФТД.02 «Моделирование бизнес-процессов и реинжиниринг» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ПКс ОС-1	Способен к проектированию и внедрению системы процессного управления организации	ПКс ОС-1.1	Проводит анализ системы процессного управления организации для целей ее проектирования, усовершенствования и внедрения
ПКс ОС-1	Способен к проектированию и внедрению системы процессного управления организации	ПКс ОС-1.2	Осуществляет внедрение системы процессного управления организации или ее усовершенствование
ПКс ОС-2	Способен к определению направлений развития организации	ПКс ОС-2.1	Проводит оценку текущего состояния организации, определение параметров будущего состояния организации, выявление, анализ и оценку несоответствия между параметрами текущего и будущего состояний организации

1.2. В результате освоения дисциплины ФТД.02 «Моделирование бизнес-процессов и реинжиниринг» у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ трудовые или профессиональные действия	Код компонента компетенции	Результаты обучения
ОТФ: Проектирование и внедрение системы процессного управления организации	ПКс ОС-1.1 Проводит анализ системы процессного управления организации для целей ее	на уровне знаний: Сущность и содержание междисциплинарного подхода к решению инновационных задач и экономические рациональные границы применения основных методов организационно-экономического моделирования

	<p>проектирования, усовершенствования и внедрения</p>	<p>Методы построения концептуальных, математических и имитационных моделей</p> <p>Основы создания интегрированных логистических автоматизированных систем управления взаимодействием этапов жизненного цикла наукоемкой продукции</p> <p>Современные системы и технологии, применяемые для информационной поддержки жизненного цикла наукоемкой продукции</p> <p>Принципы и порядок организации процессов сервисного обслуживания продукции наукоемкого производства, а также его комплексной оценки</p> <p>Современные модели сервисного обслуживания продукции наукоемких производств</p> <p>Основные современные логистические модели кооперации наукоемких производств и управления цепями поставок</p> <p>Основные принципы информационного взаимодействия контрагентов в процессе снабженческо-сбытовой деятельности наукоемкой организации</p> <p>Современные информационные системы, применяемые на стадиях закупочной, распределительной и сбытовой деятельности наукоемкой организации, порядок их внедрения</p> <p>на уровне умений:</p> <p>Использовать методы логистики и оптимизировать производственно-технологические ресурсы наукоемкой организации</p> <p>Использовать методики разработки организационных структур и информационно-управленческих систем инновационной организации, управления организационными изменениями в рабочих коллективах при внедрении новой техники и технологий</p> <p>Моделировать процессы жизненного цикла наукоемкой продукции; осуществлять анализ длительности и стоимости этапов</p>
--	---	--

		<p>жизненного цикла наукоемкой продукции; применять технологии управления данными о жизненном цикле наукоемкой продукции; разрабатывать системы интегрированной логистической поддержки сложной техники</p> <p>Осуществлять выбор и адаптацию логистической модели кооперации для конкретных условий функционирования наукоемких организаций; обосновывать выбор информационной системы для обеспечения потребностей информационного взаимодействия контрагентов в процессе снабженческо-сбытовой деятельности наукоемкой организации; адаптировать зарубежный опыт развития науки и технологий в государственном, корпоративном и предпринимательском секторе к специфике решения задач организационной и технологической модернизации отечественного наукоемкого производства</p> <p>Формулировать требования технического задания и оформлять документацию по проектно-конструкторским работам в соответствии со стандартами, техническими условиями и другими нормативными документами</p> <p>Разрабатывать организационно-техническую и организационно-экономическую документацию (графики работ, инструкции, планы, сметы, бюджеты, технико-экономические обоснования, частные технические задания) и составлять управленческую отчетность по утвержденным формам</p> <p>Оценивать экономическую эффективность проектно-конструкторских решений</p> <p>Использовать информационные технологии и инструментальные средства при разработке инновационных проектов, применять средства автоматизации при проектировании и подготовке производства</p> <p>на уровне навыков:</p> <p>Организация деятельности проектных</p>
--	--	---

		<p>офисов для внедрения современных информационных технологий управления жизненным циклом промышленной продукции</p> <p>Руководство проектами по системной интеграции и внедрению автоматизированных систем управления технологическими процессами и информационно-аналитических систем организаций</p> <p>Руководство разработкой основных разделов концептуальных проектов развития информационных систем интегрированной логистической поддержки жизненного цикла промышленной продукции, определение требований технических заданий на их разработку</p> <p>Разработка организационно-технической документации по проектам реинжиниринга бизнес-процессов на постпроизводственных стадиях жизненного цикла продукции в части своих полномочий</p> <p>Анализ пригодности субподрядчиков на возможность выполнения проектов по внедрению информационных технологий и последующий контроль работ и продукции, выполненных субподрядчиками</p> <p>Определение потребности организации в квалифицированных специалистах по организации постпродажного обслуживания и сервиса, повышении их квалификации в части своих полномочий</p> <p>Осуществление оперативного управления работами по проектам реинжиниринга бизнес-процессов на постпроизводственных стадиях жизненного цикла промышленной продукции</p> <p>Проверка соответствия проектной документации действующим нормативным документам и стандартам, определение степени детализации планов проектов</p> <p>Консультация руководства организации, структурных подразделений и проектных групп по методологии и стандартам</p>
--	--	--

		<p>управления проектами реинжиниринга бизнес-процессов на постпроизводственных стадиях жизненного цикла промышленной продукции</p> <p>Руководство разработкой и внедрением проектов совершенствования управления бизнес-процессами на постпроизводственных стадиях жизненного цикла промышленной продукции на основе использования совокупности экономико-математических методов, современных средств вычислительной техники, коммуникаций и связи и элементов теории экономической кибернетики</p> <p>Составление технических заданий по созданию корпоративных информационных систем управления и их отдельных подсистем, обеспечение подготовки планов проектирования и внедрения подсистем управления взаимоотношениями с потребителями промышленной продукции и контроль их выполнения, постановка задач, их алгоритмизация, увязка организационного и технического обеспечения, создание и внедрение типовых блоков в части своих полномочий</p> <p>Организация работы по совершенствованию документооборота на стадиях постпродажного обслуживания и сервиса: определение входных и выходных документов, порядка их ввода и вывода, приема и реформирования, передачи по каналам связи, оптимизации документов, рационализации их содержания и построения</p>
<p>ОТФ:</p> <p>Проектирование и внедрение системы процессного управления организации</p>	<p>ПКс ОС-1.2</p> <p>Осуществляет внедрение системы процессного управления организации или ее усовершенствование</p>	<p>на уровне знаний:</p> <p>Основные этапы реализации реинжиниринга</p> <p>Методику ведения реинжиниринга</p> <p>Теория менеджмента</p> <p>Цели и задачи компании</p> <p>Методология расчета значений операционных показателей</p> <p>Методика расчета показателей</p>

		<p>эффективности логистической деятельности по перевозке груза</p> <p>Нормативные правовые акты, регламентирующие транспортные перевозки</p> <p>Правила перевозки грузов, погрузки и разгрузки</p> <p>Основы трудового законодательства</p> <p>Приказы, инструкции и распоряжения вышестоящего руководства</p> <p>Правила по охране труда и противопожарной защиты</p> <p>Правила внутреннего трудового распорядка, действующие в организации</p> <p>Распределение обязанностей между подразделениями организации</p> <p>План операционных показателей за отчетный период</p> <p>Фактическое выполнение операционных показателей</p> <p>Методы проведения логистических исследований</p> <p>Основы управления логистическими процессами</p>
		<p>на уровне умений:</p> <p>Применять методы реинжиниринга бизнес-процессов компании</p> <p>Вести деловые переговоры и переписку с соблюдением правил деловых коммуникаций</p> <p>Реализовывать проекты, направленные на снижение себестоимости операций, повышение эффективности операционной деятельности</p> <p>Внедрять комплексные системы контроля логистических затрат в рамках цепочек поставок</p> <p>Анализировать информацию и формировать различные операционные отчеты</p> <p>Вести операционную отчетность в соответствии с локальными нормативными актами</p> <p>Готовить аналитические материалы на основе имеющихся данных в отведенное</p>

		<p>для этого время</p> <p>Использовать общие и специальные источники информации для формирования операционной отчетности</p> <p>Владеть методами системного анализа имеющихся информационных материалов</p> <p>на уровне навыков:</p> <p>Владение методикой реализации реинжиниринга</p> <p>Владение информационными технологиями реинжиниринга бизнес-процессов</p> <p>Анализ отчетов различных подразделений</p> <p>Контроль натуральных показателей</p> <p>Контроль выполнения показателей эффективности</p> <p>Проведение управленческих мероприятий по достижению запланированных результатов</p> <p>Разработка проектов, направленных на снижение себестоимости операций, повышение производительности труда и эффективности операционной деятельности</p> <p>Контроль показателей качества (своевременность доставки грузов, информирование клиента, сохранность груза)</p>
<p>ОТФ: Аналитическое обеспечение разработки стратегии изменений организации</p>	<p>ПКс ОС-2.1</p> <p>Проводит оценку текущего состояния организации, определение параметров будущего состояния организации, выявление, анализ и оценку несоответствия между параметрами текущего и будущего состояний организации</p>	<p>на уровне знаний:</p> <p>Сущность и характерные черты реинжиниринга бизнеса</p> <p>Методы анализа внешней и внутренней среды компании</p> <p>Управленческий цикл внедрения изменений</p> <p>Нормативные правовые акты Российской Федерации в сфере обращения с отходами</p> <p>Постановления, распоряжения, приказы, методические и нормативные материалы по управлению качеством продукции, работ (услуг)</p> <p>Логистические системы</p> <p>Способы организации службы логистики</p> <p>Основы маркетинга</p> <p>Экономика организации торговли и сферы услуг</p> <p>Финансовый менеджмент</p>

		<p>Методики расчета показателей эффективности логистической деятельности</p> <p>Грузовые перевозки и тарифы</p> <p>Страховое обеспечение в логистике</p> <p>Правила ведения деловой переписки и деловой корреспонденции</p> <p>Приемы и методы статистического анализа</p> <p>Специализированные информационные системы, программное обеспечение и базы данных</p> <p>на уровне умений:</p> <p>Разрабатывать программу изменений в компании (программу реинжиниринга)</p> <p>Применять методики проведения мониторинга и обследования</p> <p>Применять методы статистического анализа</p> <p>Рассчитывать оптимальные параметры эффективности логистической деятельности организации</p> <p>Обеспечивать контроль эффективности логистических цепочек</p> <p>Формировать операционную отчетность</p> <p>Использовать специализированные информационные системы, программное обеспечение и базы данных</p> <p>на уровне навыков:</p> <p>Владение методикой управления изменениями в компании</p> <p>Анализ показателей издержек обращения, средних остатков, дефицитности, прибыли, рентабельности, оборачиваемости</p> <p>Определение оптимальных параметров эффективности логистической деятельности организации</p> <p>Мониторинг показателей исполнения финансового плана</p> <p>Мониторинг спроса на услуги организации</p>
--	--	---

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Общая трудоемкость дисциплины ФТД.02 «Моделирование бизнес-процессов и реинжиниринг» по учебному плану составляет 2 зачетных единицы; 72 академических часа, 2-й семестр. Количество академических часов, выделенных на контактную работу с

преподавателем – 16, в том числе лекции – 6 академических часов, практические занятия – 10 академических часов; на самостоятельную работу обучающихся – 56 академических часа.

Дисциплина ФТД.02 «Моделирование бизнес-процессов и реинжиниринг» является факультативной дисциплиной.

Дисциплины, освоение которых магистрами необходимо для изучения курса ФТД.02 «Моделирование бизнес-процессов и реинжиниринг»: «Основы логистики» (1-й семестр), «Стратегический менеджмент и стратегический анализ» (1-й семестр).

Знания, полученные в процессе изучения дисциплины ФТД.02 «Моделирование бизнес-процессов и реинжиниринг», служат основой для освоения дисциплин «Интегрированное планирование цепей поставок» (3-й семестр), «Управление бизнес-процессами и инновационными проектами» (3-й семестр), а также при написании магистерской диссертации.

Объем ДИСЦИПЛИНЫ

Вид учебных занятий и самостоятельная работа		Объем дисциплины (модуля), час.											
		Всего	Семестр										
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		16		16									
лекционного типа (Л)		6		6									
лабораторные работы (практикумы) (ЛР)													
практического (семинарского) типа (ПЗ)		10		10									
контролируемая самостоятельная работа обучающихся (КСР)													
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		56		56									
Промежуточная аттестация	форма	зачет		зачет									
	час.												
Общая трудоемкость (час. / з.е.)		72/2		72/2									

3. Содержание и структура дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемо сти, промежуто чной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 1	Реинжиниринг предприятия	9	1		2		6	О
Тема 2	Модель структурного	12	1		1		10	КР

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемо сти, промежуто чной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
	преобразования бизнеса							
Тема 3	Основные тенденции современного менеджмента предприятия	12	1		1		10	Д
Тема 4	Технология проведения реинжиниринга бизнеса	11	1		2		8	Д
Тема 5	Информационные технологии (инструментальные средства) проведения реинжиниринга бизнеса	13	1		2		10	Д
Тема 6	Практическое занятие: «Моделирование бизнес-процессов с применением компьютерной технологии AllFusion Process Modeler»	15	1		2		12	Д
Промежуточная аттестация								Зачет
Всего:		72	6		10		56	

Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), контрольная работа (КР), дискуссия (Д).

Содержание дисциплины

Тема 1. Реинжиниринг предприятия

Определение реинжиниринга, цель реинжиниринга, его объекты и предметы изучения. Современные подходы к улучшению бизнес-процессов. Сравнительный анализ эволюционных и революционных подходов совершенствования БП. Суть и базовые принципы реинжиниринга. Задачи, решаемые реинжинирингом. Методы структурных преобразований бизнес-процессов. Методы преобразования бизнес-процесса, связанные с изменением организационно-правовой структуры предприятия. Общее и различие в методах реструктуризации и реинжиниринга БП. Мотивация персонала предприятия и проведение реинжиниринга.

Тема 2. Модель структурного преобразования бизнеса

Факторы, определяющие глубину проведения структурного преобразования бизнеса. Природа внешнего окружения бизнес-процесса. Типы стратегий преобразований бизнес-процесса. Организационная культура бизнеса. Организационная структура бизнес-процесса. Модель организационных преобразований. Стиль руководства компании. Переходные состояния в модели организационных преобразований.

Тема 3. Основные тенденции современного менеджмента предприятия

Функционально-ориентированные структуры бизнеса. Причины, обуславливающие появление процессно-ориентированных структур бизнеса. Преимущества процессно-ориентированных структур бизнеса. Концептуальная модель процессно-ориентированной структуры бизнеса. Задачи, решаемые информационно-аналитическим ядром компании. Организационный состав процессно-ориентированной компании. Функциональные обязанности членов команды процесса. Компетенция совета директоров компании. Функции президента компании.

Тема 4. Технология проведения реинжиниринга бизнеса

Процесс управления, его входы и выходы. Участники процесса. Участники команды, их роли. Этапная деятельность по улучшению бизнес-процессов. Организация деятельности по совершенствованию бизнес-процессов. Методическое обеспечение деятельности по улучшению бизнес-процессов. Разработка модели существующих бизнес-процессов. Детальное моделирование бизнес-процессов. Измерение бизнес-процессов. Принципы совершенствования бизнес-процессов. Разработка целевой модели бизнес-процессов. Уровни зрелости бизнес-процессов. Внедрение целевых моделей бизнес-процессов и управление изменениями. Функционально-стоимостной анализ деятельности предприятия. Социально-поведенческие факторы противодействия реинжинирингу.

Тема 5. Информационные технологии (инструментальные средства) проведения реинжиниринга бизнеса

Методология структурного анализа IDEF в моделировании БП. Функции в IDEFO. Границы и связи в IDF0. Синтаксис и семантика моделей IDF0. Туннели в IDEFO. Функционально-стоимостной анализ в процессе реализации оценки БП. Технология разработки модели «AS-IS» с использованием средств AllFusion Process Modeler. Технология разработки модели «TO-BE» с использованием средств AllFusion Process Modeler. Графическая интерпретация результатов моделирования БП с использованием средств «AllFusion Process Modeler – Excel».

Тема 6. Практическое занятие: «Моделирование бизнес-процессов с применением компьютерной технологии AllFusion Process Modeler»

Создание компьютерной модели существующего бизнес-процесса. Функционально-стоимостной анализ существующего бизнес-процесса. Измерение бизнес-процесса. Оценка возможностей для оперативного и стратегического управления в существующем бизнес-процессе. Создание компьютерной модели бизнес-процесса «как должно быть». Функционально-стоимостной анализ бизнес-процесса «как должно быть». Оценка

возможностей для оперативного и стратегического управления в бизнес-процессе «как должно быть».

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

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

4.1.1. В ходе реализации дисциплины ФТД.02 «Моделирование бизнес-процессов и реинжиниринг» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема и/или раздел	Методы текущего контроля успеваемости
Реинжиниринг предприятия	Опрос
Модель структурного преобразования бизнеса	Контрольная работа
Основные тенденции современного менеджмента предприятия	Дискуссия
Технология проведения реинжиниринга бизнеса	Дискуссия
Информационные технологии (инструментальные средства) проведения реинжиниринга бизнеса	Дискуссия
Практическое занятие: «Моделирование бизнес-процессов с применением компьютерной технологии AllFusion Process Modeler»	Дискуссия

4.1.2. Зачет по дисциплине ФТД.02 «Моделирование бизнес-процессов и реинжиниринг» для выявления уровня освоения компетенции проводится в устной форме.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.

Типовые оценочные материалы

Вопросы для самоконтроля:

1. Что такое «реинжиниринг», каковы его цель и решаемые им задачи?
2. Каковы современные подходы к улучшению бизнес-процессов?
3. В чем различие эволюционных и революционных подходов совершенствования БП?
4. Каковы базовые принципы реинжиниринга?
5. В чем суть функции планирования?
6. Каковы задачи, решаемые реинжинирингом?
7. Каков состав участников команды, осуществляющей реинжиниринг?
8. Какими видами обеспечения должна обладать команда, осуществляющая реинжиниринг?

9. В чем заключается процесс сбора информации о бизнес-процессах?
10. Перечислите основные подходы к улучшению бизнес-процессов?
11. В чем заключается детальное моделирование бизнес-процессов?
12. Каковы инструментальные средства, используемые для детального моделирования бизнес-процессов?
13. В чем заключается процедура измерения бизнес-процессов?
14. Каковы основные этапы разработки целевой модели бизнес-процесса?
15. Определите основные направления улучшения бизнес-процессов.
16. Что такое уровни зрелости бизнес-процессов?
17. Что такое принудительное управление изменениями?
18. Что такое адаптивное изменение бизнес-процессов?
19. Что такое экстремальное управление бизнес-процессами?
20. Что такое управляемое сопротивление в реинжиниринге?
21. Каково общее и различие в методах реструктуризации и реинжиниринга БП?
22. Перечислите факторы, определяющие глубину проведения структурных преобразований бизнеса
23. Что такое «Природа внешнего окружения БП»?
24. Какие существуют типы стратегий преобразований БП?
25. Что такое организационная культура бизнеса?
26. Что такое организационная структура БП?
27. Что понимается под моделью организационных преобразований?
28. Каковы типы стилей руководства компанией?
29. Опишите переходные состояния в модели организационных преобразований
30. Что такое процесс управления, его входы и выходы?
31. Каков состав участников бизнес-процесса?
32. Назовите основные этапы улучшения бизнес-процессов.
33. В чем заключается организация деятельности по совершенствованию бизнес-процессов?
34. Что понимается под методическим обеспечением деятельности по улучшению бизнес-процессов?
35. Как осуществляется внедрение целевых моделей бизнес-процессов и управление изменениями?
36. Каковы социально-поведенческие факторы противодействия реинжинирингу?

38. Каковы основные принципы методология системно-структурного анализа IDEF в моделировании БП
39. Что такое функции в IDEFO
40. Что такое границы и связи в IDF0
41. Дайте определение синтаксиса и семантики моделей IDF0
42. Что такое туннели в IDEFO?
43. В чем заключается функционально-стоимостной анализ при оценке БП?
44. Что такое функционально-стоимостной анализ в моделировании БП
45. Какова технология разработки модели «AS-IS»?
46. Какова технология разработки модели «TO-BE»?
47. В чем выражается графическая интерпретация результатов моделирования БП с использованием средств «AllFusion Process Modeler – Excel»?

Примерный перечень тем контрольных работ (проектных заданий) по дисциплине

1. Разработка модели бизнеса в формате функций IDEFO
2. Разработка модели бизнеса с использованием границ и связей IDEFO
3. Разработка модели бизнеса с использованием туннельных связей IDEFO
4. Разработка модели AS-IS
5. Разработка модели TO-BE
6. Разработка модели с применением функционально-стоимостного анализа оценки БП
7. Разработка объектных моделей бизнеса компании, в которой работает слушатель
8. Обоснование метода внедрения новой модели бизнеса в компанию, в которой работает слушатель

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

4.3.1. Перечень компетенций

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ПКс ОС-1	Способен к проектированию и внедрению системы процессного управления	ПКс ОС-1.1	Проводит анализ системы процессного управления организации для целей ее проектирования, усовершенствования и

	организации		внедрения
ПКс ОС-1	Способен к проектированию и внедрению системы процессного управления организации	ПКс ОС-1.2	Осуществляет внедрение системы процессного управления организации или ее усовершенствование
ПКс ОС-2	Способен к определению направлений развития организации	ПКс ОС-2.1	Проводит оценку текущего состояния организации, определение параметров будущего состояния организации, выявление, анализ и оценку несоответствия между параметрами текущего и будущего состояний организации

Индикаторы и критерии оценивания компетенций

Компонент компетенции	Индикатор оценивания	Критерий оценивания
ПКс ОС-1.1 Проводит анализ системы процессного управления организации для целей ее проектирования, усовершенствования и внедрения	Анализирует требования к системе процессного управления организации исходя из стратегии организации, требований законодательства Российской Федерации и регулирующих органов, международных, национальных и отраслевых стандартов Анализирует плановые и отчетные показатели системы процессного управления организации	Самостоятельно анализирует требования к системе процессного управления организации исходя из стратегии организации, требований законодательства Российской Федерации и регулирующих органов, международных, национальных и отраслевых стандартов Самостоятельно анализирует плановые и отчетные показатели системы процессного управления организации
ПКс ОС-1.2 Осуществляет внедрение системы процессного управления организации или ее усовершенствование	Производит сравнительный анализ (бенчмаркинг) показателей систем процессного управления организаций Осуществляет коммуникации, проводит рабочие совещания,	Самостоятельно производит сравнительный анализ (бенчмаркинг) показателей систем процессного управления организаций Эффективно осуществляет коммуникации, проводит рабочие

	находит консенсус Анализирует имеющиеся ресурсы и ограничения Составляет перспективные планы развития («дорожные карты»)	совещания, находит консенсус Самостоятельно анализирует имеющиеся ресурсы и ограничения Самостоятельно составляет перспективные планы развития («дорожные карты»)
ПКс ОС-2.1 Проводит оценку текущего состояния организации, определение параметров будущего состояния организации, выявление, анализ и оценку несоответствия между параметрами текущего и будущего состояний организации	Использует приемы и технологии поиска, анализа и оценки источников информации для проведения экономических расчетов в процессе управления бизнес-процессами в профессиональной деятельности Использует количественные и качественные методы для управления бизнес-процессами, моделирования и реинжиниринга бизнес-процессов в профессиональной деятельности	Демонстрирует комплексное владение приемами и технологиями поиска, анализа и оценки источников информации для проведения экономических расчетов Самостоятельно выбирает и использует подходящие виды и методы проведения аналитических исследований, источники и методы поиска информации Корректно выбирает и использует количественные и качественные методы для управления бизнес-процессами, моделирования и реинжиниринга бизнес-процессов в профессиональной деятельности

4.3.2 Типовые оценочные средства

Типовые контрольные задания или иные материалы (типовые оценочные материалы), необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности.

Примерный перечень вопросов к зачету

1. Определение реинжиниринга, его цель, объекты и предметы изучения
2. Современные подходы к улучшению бизнес-процессов
3. Сравнительный анализ эволюционных и революционных подходов совершенствования БП
4. Суть и базовые принципы реинжиниринга
5. Задачи, решаемые реинжинирингом
6. Методы структурных преобразований бизнес-процессов

7. Методы преобразования БП, связанные с изменением организационно-правовой структуры предприятия
8. Общее и различие в методах реструктуризации и реинжиниринга БП
9. Факторы, определяющие глубину проведения структурных преобразований бизнеса
10. Природа внешнего окружения БП
11. Типы стратегий преобразований БП
12. Организационная культура бизнеса
13. Организационная структура БП
14. Модель организационных преобразований
15. Стил ь руководства компании
16. Переходное состояние 1 в модели организационных преобразований
17. Переходное состояние 2 в модели организационных преобразований
18. Переходное состояние 3 в модели организационных преобразований
19. Переходное состояние 4 в модели организационных преобразований
20. Основные тенденции современного менеджмента предприятий
21. Использование функционально-ориентированных структур бизнеса
22. Причины, обуславливающие появление процессно-ориентированных структур бизнеса
23. Преимущества процессно-ориентированных структур бизнеса
24. Концептуальная модель процессно-ориентированной структуры бизнеса
25. Задачи, решаемые информационно-аналитическим ядром компании
26. Организационный состав процессно-ориентированной компании
27. Функциональные обязанности членов команды процесса
28. Компетенция совета директоров компании
29. Функции президента компании
30. Процесс управления, его входы и выходы
31. Участники процесса
32. Участники команды, их роли
33. Этапная деятельность по улучшению бизнес-процессов
34. Организация деятельности по совершенствованию бизнес-процессов
35. Методическое обеспечение деятельности по улучшению бизнес-процессов
36. Разработка модели существующих бизнес-процессов
37. Детальное моделирование бизнес-процессов

38. Измерение бизнес-процессов
39. Принципы совершенствования бизнес-процессов
40. Разработка целевой модели бизнес-процессов
41. Уровни зрелости бизнес-процессов
42. Внедрение целевых моделей бизнес-процессов и управление изменениями
43. Принудительное управление изменениями
44. Адаптивное изменение
45. Экстремальное управление
46. Управляемое сопротивление
47. Социально-поведенческие факторы противодействия реинжинирингу
48. Методология системно-структурного анализа IDEF в моделировании БП
49. Функции в IDEFO
50. Границы и связи в IDFO
51. Синтаксис и семантика моделей IDFO
52. Туннели в IDEFO
53. Функционально-стоимостной анализ в оценке БП
54. Использование функционально-стоимостного анализа в AllFusion Process Modeler
55. Технология разработки модели «AS-IS» с использованием средств AllFusion Process Modeler
56. Технология разработки модели «TO-BE» с использованием средств AllFusion Process Modeler
57. Графическая интерпретация результатов моделирования БП с использованием средств «AllFusion Process Modeler – Excel»

Шкала оценивания

Шкала 1. Оценка сформированности отдельных элементов компетенций

Обозначения		Формулировка требований к степени сформированности компетенции		
Цифр.	Оценка	Знать	Уметь	Владеть
1	Не зачтено	Отсутствие знаний	Отсутствие умений	Отсутствие навыков
2	Не зачтено	Фрагментарные знания	Частично освоенное умение	Фрагментарное применение
3	Зачтено	Общие, но не структурированные	В целом успешное, но не систематически	В целом успешное, но не

		знания	осуществляемое умение	систематическое применение
4	Зачтено	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания	В целом успешное, но содержащие отдельные пробелы умение	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы применение навыков
5	Зачтено	Сформированные систематические знания	Сформированное умение	Успешное и систематическое применение навыков

Шкала 2. Комплексная оценка сформированности знаний, умений и владений

Обозначения		Формулировка требований к степени сформированности компетенции
Цифр.	Оценка	
1	Не зачтено	Не имеет необходимых представлений о проверяемом материале
2	Не зачтено	Знать на уровне ориентирования , представлений. Субъект учения знает основные признаки или термины изучаемого элемента содержания, их отнесенность к определенной науке, отрасли или объектам, узнает их в текстах, изображениях или схемах и знает, к каким источникам нужно обращаться для более детального его усвоения
3	Зачтено	Знать и уметь на репродуктивном уровне. Субъект учения знает изученный элемент содержания репродуктивно: произвольно воспроизводит свои знания устно, письменно или в демонстрируемых действиях
4	Зачтено	Знать, уметь, владеть на аналитическом уровне. Зная на репродуктивном уровне, указывать на особенности и взаимосвязи изученных объектов, на их достоинства, ограничения, историю и перспективы развития и особенности для разных объектов усвоения
5	Зачтено	Знать, уметь, владеть на системном уровне. Субъект учения знает изученный элемент содержания системно, произвольно и доказательно воспроизводит свои знания устно, письменно или в демонстрируемых действиях, учитывая и указывая связи и зависимости между этим элементом и другими элементами содержания учебной дисциплины, его значимость в содержании учебной дисциплины

4.4. Методические материалы

Критерии оценки результатов текущего контроля успеваемости (в сумме максимум 60 баллов):

Критерии оценки работ, выполняемых на семинарских и практических занятиях – максимальная оценка за каждое задание – 10 баллов.

Процент лекций и семинарских занятий, посещенных студентом (бонус за посещаемость более 90%) – 5 баллов.

Работа на семинарском занятии (участие в обсуждении вопросов рассматриваемой темы) – 1 балл за полностью раскрытый вопрос.

Выполнение индивидуальных заданий: баллы выставляются исходя из качества выполнения заданий – максимальная сумма баллов – 10.

Баллы по текущей работе доводятся до обучающихся в начале изучения дисциплины.

Итоговая сумма баллов по промежуточной аттестации студентов складывается из суммы баллов, полученных ими по результатам текущего контроля успеваемости и количества баллов по промежуточной аттестации. Оценка «зачтено» выставляется студенту, набравшему в сумме не менее 60 баллов.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Занятия по дисциплине представлены следующими видами работ: лекциями, практическими занятиями, самостоятельной работой студентов.

Основными видами самостоятельной работы являются:

- повторение лекционного материала и материала учебников;
- чтение основной и дополнительной литературы
- самостоятельное изучение дидактических единиц, расширяющих знания по изучаемой тематике дисциплины;
- подготовка к практическим занятиям;
- подготовка к промежуточной и итоговой аттестации.

Процедура подготовки к лекциям:

На занятиях лекционного типа студентам рекомендуется внимательно слушать и конспектировать лекции. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим студентом. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала

самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор.

Процедура подготовки к практическим занятиям:

На практических занятиях студенты выполняют задания, связанные с изучением и обсуждением ключевых вопросов общего менеджмента, выступлением и участием в дискуссиях, диспутах, решением задач, анализом кейсов и практических ситуаций.

При подготовке к практическим занятиям обучающимся рекомендуется:

1. Внимательно изучить вопрос/вопросы (задание).
2. Прочитать рекомендованную литературу и материалы лекции по соответствующей теме.
3. Найти соответствующие информационные источники.
4. Сформировать комплект материалов (лекционных, учебно-методических, законодательно-нормативных) по выбранному вопросу (заданию).
5. Составить план ответа (доклада, презентации).
6. Весь материал (статистику, информацию на сайтах, литературные источники, как на русском, так и на иностранных языках) обработать и использовать реферативно.
7. Указать авторство использованных материалов.
8. При чтении литературы кратко конспектировать основные положения статьи или главы.
8. Не использовать рефераты и курсовые, размещенные на internet-ресурсах.
9. Планировать свой ответ (доклад, презентацию) по времени.
10. Не пересказывать материал, а презентовать свои выводы и заключения, доказывая и/или иллюстрируя их конкретными экономическими примерами, результатами расчетов, произведенных самостоятельно на основе использования российских и международных баз экономической информации.
11. При работе в малых группах в начале работы четко распределить обязанности.

Процедура выполнения проектных заданий:

При выполнении проектных заданий алгоритм их реализации рекомендуется следующий: сформировать проектную группу и распределить функции и этапы его выполнения), подготовка презентации, исправление ошибок, сдача проектного задания. Рекомендуется по каждому этапу консультироваться с преподавателем с целью избежать ошибок при постановке задачи принятия решений или выполнении расчетной части проекта.

При подготовке презентаций тем рекомендуется после библиографического поиска составить план с последующим его обсуждением с преподавателем. Целесообразно при освещении вопросов и проблем придерживаться определенной логики изложения, заключающейся в следующем: дается общая характеристика проблемы, затем пути ее решения. Время, отводимое на презентацию 7-10 мин.

Условием успешного текущего контроля является выполнение в срок проектных заданий и их расчетных частей.

Подготовка к зачету

Итоговый контроль – зачет. К зачету необходимо готовиться целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. В самом начале учебного курса обучающимся необходимо ознакомиться со следующей учебно-методической документацией:

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

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

Знания, умения, навыки студента на зачете оцениваются в соответствии с балльно-рейтинговой системой. Основой для определения оценки служит уровень усвоения студентами материала, предусмотренного данной рабочей программой.

Таблица 6

Показатели, критерии и оценивания знаний и компетенций на зачете

Уровень	Критерии	Баллы
Высокий	Студент показывает отличные знания изученного учебного материала; самостоятельно, логично и последовательно излагает и интерпретирует материалы учебного курса; полностью раскрывает смысл предлагаемого вопроса; владеет основными терминами и понятиями изученного курса; показывает умение переложить теоретические знания на предполагаемый практический опыт	41-50
Хороший	Студент показывает хорошие знания изученного учебного материала; самостоятельно, логично и последовательно излагает и интерпретирует материалы учебного курса; почти полностью раскрывает смысл предлагаемого вопроса; владеет основными терминами и понятиями изученного курса; в основном показывает умение переложить теоретические знания на предполагаемый практический опыт	31-40 21-30
Средний	Студент показывает не очень хорошие знания изученного учебного материала; слабо излагает и интерпретирует материалы учебного курса; кратко раскрывает смысл предлагаемого вопроса; владеет основными терминами и понятиями изученного курса; практически отсутствует умение переложить теоретические знания на предполагаемый практический опыт	11-20
Низкий	При наличии серьезных упущений в процессе изложения учебного материала; в случае отсутствия знаний основных понятий и определений курса или присутствии большого количества ошибок при интерпретации основных определений; если студент показывает значительные затруднения при ответе на предложенные основные и дополнительные вопросы; при условии отсутствия ответа на основной и дополнительный вопросы	10 балл и ниже

Максимальное количество баллов, которое студент может набрать в процессе обучения в рамках учебного курса – **100 баллов**:

91-100 баллов	зачтено (А)
81-90 баллов	зачтено (В)
71-80 баллов	зачтено (С)
61-70 баллов	зачтено (D)
60 и менее	не зачтено (Е).

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Основная литература.

1. Ширяев В.И., Ширяев Е.В. Управление бизнес-процессами. Финансы и статистика. 2012. <http://e.lanbook.com/view/book/1026/page3/>

2. Блинов А.О. Реинжиниринг бизнес-процессов [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Блинов А.О., Рудакова О.С., Захаров В.Я.— Электрон. текстовые данные. М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2012. <http://www.iprbookshop.ru/16437>
3. Кастанова А.А. Реинжиниринг бизнес-процессов [Электронный ресурс]: методические указания к лабораторным работам/ Кастанова А.А.— Электрон. текстовые данные. М.: Российский новый университет. 2014. <http://www.iprbookshop.ru>
4. Силич В.А. Моделирование и анализ бизнес-процессов [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Силич В.А., Силич М.П.— Электрон. текстовые данные. Томск: Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники. 2011. <http://www.iprbookshop.ru/13890>
5. Ямалов И.У. Моделирование процессов управления и принятия решений в условиях чрезвычайных ситуаций [Электронный ресурс]/ Ямалов И.У.— Электрон. текстовые данные. М.: БИНОМ. Лаборатория знаний. 2015. <http://www.iprbookshop.ru/6493>

6.2. Дополнительная литература.

1. Тельнов Ю.Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов. Компонентная методология. Финансы и статистика. 2012 . <http://e.lanbook.com/view/book/53886/page2/>
2. Богатин Ю.В. Экономическое управление бизнесом [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Богатин Ю.В., Швандар В.А.— Электрон. текстовые данные. М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2012. <http://www.iprbookshop.ru/10521>
3. Гринберг А.С. Информационные технологии управления [Электронный ресурс]: учебник/ Гринберг А.С., Горбачев Н.Н., Бондаренко А.С.— Электрон. текстовые данные. М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2012. <http://www.iprbookshop.ru/1051> Маклаков С.В. Создание информационных систем с AllFusion Modeling Suite.-М.: ДИАЛОГ-МИФИ, 2013 – 432 с.
4. Моделирование бизнес-процессов с AllFusion Process Modeler4.0.-М.: ДИАЛОГ-МИФИ, 2012 – 224 с.

6.3. Нормативные правовые документы.

«Консультант Плюс» – <http://www.consultant.ru>

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: учебные аудитории для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, для самостоятельной работы: читальные залы библиотеки.

Компьютерный класс с компьютерами (ноутбуками), объединенными локальной сетью, по количеству слушателей.

LCD – проектор,
ноутбук преподавателя,
экран,
флипчарт,

фломастеры.

Программное обеспечение: MS Office Professional Plus 2016.

Информационные справочные системы: Научная библиотека РАНХиГС. URL: <http://lib.ranepa.ru/>; Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>; Национальная электронная библиотека. URL: www.nns.ru; Российская государственная библиотека. URL: www.rsl.ru; Российская национальная библиотека. URL: www.nnir.ru; Электронная библиотека Grebennikon. URL: <http://grebennikon.ru/>; Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: <http://e.lanbook.com>; Электронно-библиотечная система ЮПАЙТ. URL: <http://www.biblio-online.ru/>.