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

ИНСТИТУТ ОТРАСЛЕВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Факультет маркетинга, рекламы и сервиса

Кафедра сервиса

УТВЕРЖДЕНА
кафедрой сервиса
Протокол от «4» сентября 2017 г.
№ 1

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.ОД.10 Управление бизнес-процессами в сервисе

направление подготовки
43.03.01 – Сервис
направленность (профиль) "Сервис транспортных средств"

Квалификация
Бакалавр

Форма обучения
Очная

Год набора - 2017

Москва, 2017 г.

Автор(ы)–составитель(и):

Доцент кафедры теории и систем отраслевого управления, канд. экон. наук Т.П. Маслевич

Заведующая кафедрой сервиса, канд. экон. наук, профессор Красюк И.Н.

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 образовательной программы

1.1. Дисциплина «Управление бизнес-процессами в сервисе» обеспечивает овладение следующей компетенцией с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-2	готовность к планированию производственно-хозяйственной деятельности предприятия сервиса в зависимости от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей, в том числе с учетом социальной политики государства	ПК-2.4	готовность к закреплению теоретических знаний по сервисной деятельности и методологии управления процессом на предприятии по оказанию транспортных услуг; приобретению практических навыков самостоятельной работы в реальных условиях управленческой и организационно-хозяйственной деятельности организаций (предприятий, фирм) разных форм собственности, оказывающих транспортные услуги

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

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
ПС-31.011 D Стратегическое планирование объемов продаж, обеспечение организации продаж	ПК-2.4	**на уровне знаний:** макроэкономические предпосылки введения методов управления предприятием на основе бизнес-процессов; особенностей, преимуществ и недостатков управления по системе бизнес-процессов; основных требований к формализации (формальному описанию) бизнес-процесса, общепринятый инструментарий формализации, используемый предприятиями в современных условиях; современных концепций в области управления бизнес-процессами; сущности и основных принципов реинжиниринга бизнес-процессов; перечня внутренних нормативных документов предприятия и принципов их составления с целью совершенствования процесса управления и стандартизации бизнес-процессов предприятия; **на уровне умений:** обосновывать необходимость

		внедрения бизнес-процессного управления на предприятии; идентифицировать основные бизнес-процессы; определять место бизнес-процесса в иерархии процессов, классифицировать процессы по уровню значимости, влиянию на конечный результат; определять ключевые показатели эффективности бизнес-процесса; определять владельца бизнес-процесса, его возможность влиять на ключевые показатели эффективности процесса; организовывать подготовительную работу по изучению бизнес-процесса; описывать формально с использованием имеющегося инструментария бизнес-процесса предприятия; **на уровне навыков:** владения методикой идентификации бизнес-процессов организации, структурирования процессов по иерархии в рамках процессов одной мега - группы; владения методикой графического и текстового описания бизнес-процесса, определения «проблемных зон» и основных операционных рисков процесса; владения организации работы малой группы для реализации задачи изучения, формализации и стандартизации бизнес-процесса

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Объем дисциплины

Вид учебных занятий и самостоятельная работа		**Объем дисциплины, час.**	
		Всего	**Семестр**
			6
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		***48***	***48***
лекционного типа (Л)		***16***	***16***
лабораторные работы (практикумы) (ЛР)			
практического (семинарского) типа (ПЗ)		***32***	***32***
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		***60***	***60***
Промежуточная аттестация	**форма**	***экзамен***	***экзамен***
	час.	***36***	***36***
Общая трудоемкость (час. / з.е.)		***144/4***	***144/4***

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.В.ОД.10 «Управление бизнес-процессами в сервисе» изучается в 6 семестре очной формы обучения в соответствии с учебным планом, общая трудоемкость дисциплины – 4 зачетные единицы.

Освоение дисциплины опирается на минимально необходимый объем теоретических знаний в управления организацией, а также на приобретенные ранее умения и навыки по дисциплинам Б1.В.ДВ.2.1 «Экономика предприятия», Б1.Б.15 «Менеджмент в сервисе», Б1.В.ОД.5 «Методы принятия управленческих решений».

Дисциплина реализуется после изучения дисциплины Б1.В.ДВ.2.1 «Экономика предприятия».

3. Содержание и структура дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 1	Понятие «бизнес-процесс», экономическая сущность и основные характеристики.	22	4		6		12	Опрос
Тема 2	Цели, технологии и инструментарий формализации бизнес-процессов.	20	2		6		12	Контрольное задание
Тема 3	Анализ эффективности и современные методы управления бизнес-процессами.	24	4		8		12	Коллоквиум
Тема 4	Реинжиниринг бизнес-процессов предприятия.	20	2		6		12	Контрольное задание
Тема 5	Автоматизация и стандартизация бизнес-процессов как метод повышения эффективности управления предприятием.	22	4		6		12	Эссе
Промежуточная аттестация		36						Экзамен, защита творческого задания
	Всего:	**144**	**16**		**32**		**60**	

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.
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.

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем (разделов)
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 обучающихся и промежуточной аттестации.

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

- при проведении занятий лекционного типа:
метод проблемного изложения, фронтальные и комбинированные опросы;

- при проведении занятий семинарского типа:
опрос, эссе, коллоквиум, индивидуальная творческая работа, контрольное задание;

- при проведении самостоятельной работы:
эссе, самостоятельная работа, индивидуальная творческая работа, самостоятельная расчетная работа, контрольная работа.

4.1.2. Экзамен проводится письменно с применением метода опроса и группового или индивидуального творческого задания.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.

Вопросы опроса

1. Функциональное и процессное управление предприятием на практике: основные преимущества и недостатки каждого вида, связь с миссией и стратегическими задачами.
2. Макроэкономические характеристики рыночных условий хозяйствования, определяющие необходимость перехода от управления «по функциям» к управлению «по бизнес-процессам».
3. Роль маркетинговых механизмов в определении предпочтений клиентов и влияние этого показателя на необходимость совершенствования процесса управления цепочкой

создания ценности для конечного потребителя.
4. Обзор современных подходов к определению понятия «бизнес-процесс».
5. Ключевые показатели эффективности бизнес-процесса, требования к содержанию и методике расчета показателей, создание системы мотивации для участников бизнес-процесса.
6. Современные методы идентификации бизнес-процессов: идентификация «изнутри» путем опроса и анализа данных, предоставленных сотрудниками компании о исполняемом ими функционале; идентификация «снаружи», путем анализа мнений и ожиданий субъектов, заинтересованных в результатах реализации бизнес-процесса.
7. Цели формализации бизнес-процесса.
8. Пошаговое изучение подготовительной работы по формализации бизнес-процесса.
9. Детальное изучение современного графического / текстового редактора описания бизнес-процессов: создание модели потоков работ, структурной модели управления, модели исполнения процессов, модели потоков данных.
10. Изучение итоговых документов формализации бизнес-процесса.
11. Процесс идентификации основных стратегических и операционных рисков (как выявленных, так и скрытых), а также «проблемных точек» процесса.
12. Система показателей результативности бизнес-процесса: результативность процесса, эффективность процесса, анализ эффективности в сравнении с целевым значением ключевых показателей эффективности.
13. Основные положения концепции всеобщего управления качеством (TQM).
14. Цели и задачи существующих концепций управления бизнес-процессами предприятия:
- управление на основе выявленных «проблемных точек» процесса, целью которого является устранение текущих проблем и повышение результативности процесса;
- управление на основе разработанных ключевых показателей эффективности, целью которого является максимальное устранение расхождений между целевыми и фактическими показателями эффективности процесса;
- управление по концепции «6 сигм», целью которого является определение и исключение причины ошибок и дефектов в бизнес – процессах путем сосредоточения на критически важных для потребителя выходных параметрах продукта / услуги (модель DMAIC);
- управление по концепции «6 сигм плюс бережливое производство», целью которого является определение операций процесса, добавляющих и не добавляющие стоимости в цепочку создания ценности, и максимальное устранение операций, не добавляющих ценности, и связанных с ними затрат.
15. Основные подходы к совершенствованию бизнес-процесса.
16. Цикл Деминга – Шухарта (PDCA): быстрый анализ решений (FAST); бенчмаркинг процесса; перепроектирование процесса.
17. Фундаментальные изменения в организационной структуре управления (подход М. Хаммера и Дж. Чампи).
18. Реинжиниринг бизнес-процессов.
19. Изучение работы «Реинжиниринг корпорации.
20. Манифест революции в бизнесе» М. Хаммера и Дж. Чампи, в которой представлена концепция реинжиниринга бизнес-процессов, ее исторический аспект и современные примеры из практики крупнейших мировых компаний.
21. Макроэкономические предпосылки необходимость проведения реинжиниринга, теория «3К».
22. Основные принципы проведения реинжиниринга: «вертикальное сжатие» и «горизонтальное сжатие» действий, естественный порядок проведения операций вне зависимости от административной подчиненности участников, создание единого центра контакта с клиентом, уменьшение количества контролей и проверок.

23. Формирование команды для проведения реинжиниринга, определение ее лидера, формулировка задачи и планирование проведения работ. Определение меры ответственности за итоги деятельности.
24. Основные положения концепции всеобщего управления качеством (TQM), место и роль управления бизнес-процессами в достижении результата.
25. Изучение нормативной документации (стандартов), содержащих требования к системе управления предприятием.
26. Стандартизация бизнес-процессов.
27. Перечень документов, создаваемых на предприятии с целью стандартизации и повышения управляемости бизнес-процессом: положение о подразделении, регламент выполнения процесса, должностные инструкции исполнителей, инструкции по проведению отдельных работ.

Темы эссе

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.

Вопросы к коллоквиуму

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?

Типовые контрольные задания

<u>Контрольные задания по теме 1</u>

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.

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации

4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-2	готовность к планированию производственно-хозяйственной деятельности предприятия сервиса в зависимости от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей, в том числе с учетом социальной политики государства.	ПК-2.4	готовность к закреплению теоретических знаний по сервисной деятельности и методологии управления процессом на предприятии по оказанию транспортных услуг; приобретению практических навыков самостоятельной работы в реальных условиях управленческой и организационно-хозяйственной деятельности организаций (предприятий, фирм) разных форм собственности, оказывающих транспортные услуги

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ПК-2.4	Опирается на знания макроэкономических предпосылок введения методов управления предприятием на основе бизнес-процессов; определяет особенности, преимущества и недостатки управления по системе бизнес-процессов; изучает основные требования к формализации (формальному описанию) бизнес-процесса,	Проведено обоснование необходимости внедрения бизнес-процессного управления на предприятии; идентифицированы основные бизнес-процессы; проведена классификация бизнес-процессов по уровню значимости, влиянию на конечный результат; определены ключевые показатели эффективности бизнес-процесса; организована подготовительная работа

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
	общепринятый инструментарий формализации, используемый предприятиями в современных условиях; выявляет сущность и основные принципы реинжиниринга бизнес-процессов; составляет перечень внутренних нормативных документов предприятия и принципов их составления с целью совершенствования процесса управления и стандартизации бизнес-процессов предприятия	по изучению бизнес-процесса; проведено формальное описание с использованием имеющегося инструментария бизнес-процесса предприятия

4.3.2. Типовые оценочные средства

При ответе на вопрос
сформулируйте и обоснуйте свою позицию,
и при возможности поясните на конкретных примерах:

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. Процессы 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 управление, 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.

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	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

Максимальный уровень сложности (4 балла)

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 к 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 в 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.

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?

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 этапа промежуточного контроля в виде опроса (письменно): максимальная оценка 10 баллов.

Контроль проводится после изучения каждой темы дисциплины. Опросный лист составлен из 10 вопросов. Возможно включение вопросов из ранее изученных разделов дисциплины.

Задания оцениваются максимальной оценкой 10 баллов (даны верные ответы на 10 предложенных вопросов, 9 баллов – даны верные ответы на 9 вопросов и т.п.).

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 балл.

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.

Критерии оценки реферата (доклада студента): максимальная оценка – 5 баллов.

Оценка 5 баллов**:** тема доклада раскрыта **полностью,** обоснована практическая и теоретическая значимость. Проведен детальный анализ 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 (при наличии) выполнена самостоятельно, методологически корректно и содержит достоверные и интересные выводы и положения. Оформление работы полностью отвечает всем требованиям.
Оценка 4 балла: тема доклада 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 3 балла – представленный материал 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 2 балла - представленные 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.

Критерии оценки вопросов, задаваемых к текущей лекции: максимальная оценка – 5 баллов.
По окончании лекции студентам предлагаются для ответов пять вопросов по пройденной теме. Каждый вопрос оценивается в 1 балл.

Критерии оценки коллективной кейс – задачи: 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.

Критерии оценки индивидуальной творческой работы: 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.

Критерии оценки самостоятельной расчетной работы: 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.

Критерии оценки контрольной работы: максимальная оценка – 4 балла.
Учитывается уровень теоретической подготовки студента (владение категориальным аппаратом, знание основ предмета) по заданиям (Тема 1,2), умение применять имеющиеся знания на практике – по заданиям (Тема 2).
Оценка 4 балла выставляется в случае правильного ответа на все вопросы по заданиям (Тема 1,2), корректно формализован бизнес – процесс, КПЭ определены (Тема 2), показатели удовлетворенности определены (Тема 2), риски процесса указаны корректно (Тема 2), выводы логичны и обоснованы.
Оценка 3 балла выставляется в случае правильного ответа на более 70% вопросов по заданиям (Тема 1,2), бизнес – процесс формализован с незначительными замечаниями, КПЭ определены ошибочно или не в полном объеме (Тема 2), не все показатели удовлетворенности определены (Тема 2), риски процесса указаны с замечаниями (Тема 2), выводы логичны.
Оценка 2 балла выставляется в случае правильного ответа на более 50% вопросов по заданиям (Тема 1, 2), бизнес – процесс формализован с замечаниями, КПЭ определены ошибочно или не в полном объеме (Тема 2), показатели удовлетворенности не определены (Тема 2), риски процесса указаны с не полностью или не сформулированы (Тема 2), выводы отсутствуют.
Оценка 1 балл выставляется в случае правильного ответа на более 30% вопросов по заданиям (Тема 1, 2), бизнес – процесс практически не формализован, КПЭ определены

ошибочно или не в полном объеме (Тема 2), показатели удовлетворенности не определены (Тема 2), риски процесса не указаны (Тема 2), выводы отсутствуют.

Шкала оценивания устных вопросов экзамена

Оценка	Требования к знаниям
5, «отлично»	Оценка «отлично» выставляется студенту, если: - проведено обоснование необходимости внедрения бизнес-процессного управления на предприятии; - идентифицированы основные бизнес-процессы; - проведена классификация бизнес- процессов по уровню значимости, влиянию на конечный результат; - определены ключевые показатели эффективности бизнес-процесса; - организована подготовительная работа по изучению бизнес-процесса; - проведено формальное описание с использованием имеющегося инструментария бизнес-процесса предприятия; - проведена защита творческого задания с учетом всех требований
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; - демонстрирует понимание специфики бизнес-процесса, усвоил его основные характеристики, при ответе на экзаменационный билет демонстрирует знание современных методов управления бизнес-процессами, понимание реинжиниринга бизнес-процессов, однако ответ носит слишком обобщенный и описательный характер; - учебные достижения в семестровый период и результаты рубежного контроля демонстрируют хорошую степень овладения программным материалом; - проведена защита творческого задания с определенными неточностями.
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; - имеет лишь общие представления о рассматриваемом вопросе, владеет основной терминологией предмета в ограниченном объеме, не понимает технологии и инструментария формализации бизнес – процессов; - учебные достижения в семестровый период и результаты рубежного контроля демонстрируют достаточную

	(удовлетворительную) степень овладения программным материалом; - имеются существенные ошибки при подготовке и защите творческого задания.
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); - в семестре студент не выполнил положенного объема самостоятельной работы, систематически пропускал занятия, экзаменационный ответ носит фрагментарный характер; - учебные достижения в семестровый период и результаты рубежного контроля демонстрируют невысокую степень овладения программным материалом по минимальной планке; - творческое задание не выполнено.

4.4. Методические материалы

Занятия по дисциплине представлены следующими видами работы: лекции, практические занятия и самостоятельная работа студентов.

На практических занятиях студенты изучают методов управления предприятием на основе бизнес-процессов; выполняют задания, связанные с формализацией бизнес-процесса; составляют перечень внутренних нормативных документов предприятия.

В рамках самостоятельной работы студенты готовятся к семинарским занятиям, осуществляют подготовку к промежуточной аттестации.

Текущая аттестация по дисциплине проводится в форме опроса и контрольных мероприятий по оцениванию фактических результатов обучения студентов и осуществляется ведущим преподавателем.

Объектами оценивания выступают:

- учебная дисциплина (активность на занятиях, своевременность выполнения различных видов заданий, посещаемость всех видов занятий по аттестуемой дисциплине);
- степень усвоения теоретических знаний;
- уровень овладения практическими умениями и навыками по всем видам учебной работы;
- результаты самостоятельной работы.

Активность студента по дисциплине оценивается по его выступлениям на практических занятиях.

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.

Практические занятия дисциплины «Управление бизнес-процессами в сервисе» 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 письменных конспектов ответов на вопросы, письменно выполненных практических заданий. 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 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. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Основная литература

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

2. Ширяев В.И. Управление бизнес-процессами. Финансы и статистика, 2014. http://www.iprbookshop.ru/18853
3. Силич В.А. Моделирование и анализ бизнес-процессов. Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, 2011. http://www.iprbookshop.ru/13890

6.2. Дополнительная литература

1. Кастанова А.А. Реинжиниринг бизнес-процессов. Российский новый университет. 2014. http://www.iprbookshop.ru/21308

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

1. Человеческие ресурсы и управление бизнес-процессами в современных социально-экономических системах: тенденции, проблемы и перспективы, Сборник статей, М.: Центр прикладных научных исследований, 2010, 263 с.
2. Штерн К., Сток ДЖ., Стратегии, которые работают. Подход BCG. М. Манн, Иванов и Фербер, 2007, 496 с.

6.4. Нормативные правовые документы

Не используются.

6.5. Интернет-ресурсы

1. http://www.coso.org/
2. www.nnir.ru / - Российская национальная библиотека
3. www.nns.ru / -Национальная электронная библиотека
4. www.rsi.ru / - Российская государственная библиотека
5. www.biznes-karta.ru / -Агентство деловой информации «Бизнес-карта»
6. www. rbs.ru / - Информационное агентство «РосБизнесКонсалтинг»
7. www.aport.ru / - Поисковая система
8. www.rambler.ru / - Поисковая система
9. www.yandex.ru / - Поисковая система
10. www.busineslearning.ru / - Система дистанционного бизнес образования
11. http://www.consultant.ru/ - Консультант плюс
12. http://www.garant.ru/ - Гарант

6.6. Иные источники

1. Джестон Дж., Нелис Й., Управление бизнес-процессами. М.: Альпина Паблишерз, 2012, 644 с.
2. Козлов А.С. Проектирование и исследование бизнес-процессов. М.: Флинта, 2006, с.15-37.
3. Панде П., Холп Л. Что такое «шесть сигм»? М.: Альпина Бизнес Букс, 2005, 146 с.
4. Рамперсад Х., Эль – Хомси А., TPS – Lean six sigma. Новый подход к созданию высокоэффективной компании. М.: Стандарты и качество, 2009, 416 с.
5. Репин В.В. Бизнес-процессы компании: построение, анализ, регламентация. М.: Стандарты и качество, 2007, 239 с.
6. Тельнов Ю.Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов. Компонентная методология. М.: Финансы и статистика, 2005, 318 с.
7. Усанов И.Г. Реинжиниринг бизнес-процессов: методология, формы, инструментарий, Владивосток, Дальнаука, 2008, 259 с.
8. Чернавский Д.И., Рудаков Д.В. Моделирование и реинжиниринг бизнес-процессов, Учебное пособие, Омск: ОмГТУ, 2010, 84 с.

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

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»