

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

---

**Институт экономики, математики и информационных технологий**

*(наименование структурного подразделения (института/факультета/филиала))*

**Кафедра национальной экономики**

*(наименование кафедры)*

---

**УТВЕРЖДЕНА**

решением Ученого Совета

Института ЭМИТ РАНХиГС

Протокол от «09» сентября 2020 г.

№ 1-20/21

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.В.ДВ.02.02 МОДЕЛИРОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ  
И РЕИНЖИНИРИНГ**

*(индекс, наименование дисциплины (модуля), в соответствии с учебным планом)*

---

направление подготовки (специальность)

**38.04.01 Экономика**

*(код, наименование направления подготовки (специальности))*

---

**«Корпоративная экономика»**

*(направленность(и) (профиль (и)/специализация(и))*

---

**магистр**

*(квалификация)*

---

**очная, очно-заочная**

*(форма(ы) обучения)*

---

Год набора – 2021 г.

Москва, 2020

**Автор(ы)–составитель(и):**  
**Коробейникова С.В., к.э.н., доцент**  
(ученая степень и(или) ученое звание, должность)

---

**Кафедра национальной экономики**  
(наименование кафедры)

---

**Заведующий кафедрой**  
**Национальной экономики**  
(наименование кафедры)

---

**д.э.н., доцент Казарян М.А.**  
(ученая степень и(или) ученое звание )

---

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы.....	4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы.....	6
3. Содержание и структура дисциплины.....	6
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине.....	8
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	28
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», включая учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	31
6.1. Основная литература.....	31
6.2. Дополнительная литература.....	31
6.3. Интернет-ресурсы .....	32
6.4. Иные источники.....	32
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы .....	33

# 1. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ

1.1. Дисциплина Б1.В.ДВ.02.02 «Моделирование бизнес-процессов и реинжиниринг» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПКс ОС III-1	Способен анализировать и использовать различные источники информации для проведения экономических расчетов, в том числе, с использованием информационных технологий	ПКс ОС III-1.3	Способен использовать различные источники информации для проведения экономических расчетов
ПКс ОС III-2	Способен разрабатывать варианты управленческих решений и обосновывать их выбор на основе критериев социально-экономической эффективности	ПКс ОС III-2.2	Способен разрабатывать варианты управленческих решений при реализации проекта
ПКс ОС III-6	Способен моделировать бизнес-процессы в компании, формировать оптимизировать её организационную структуру с целью повышения эффективности деятельности организации	ПКс ОС III-6.1	Способен моделировать бизнес-процессы в компании

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

Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
ПКс ОС III-1.3	<p>на уровне знаний:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- специфики принятия управленческих решений при формировании новой организационной структуры компании с целью повышения эффективности ее деятельности;</li> <li>- методики оптимизации организационной структуры компании с целью повышения эффективности ее деятельности;</li> </ul> <p>на уровне умений:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- формировать систему показателей деятельности предприятия, отражающих эффективность организационной структуры компании;</li> <li>- определять эффективность организационной структуры компании;</li> </ul> <p>на уровне навыков:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- владение навыками расчета данных, необходимых для оценки эффективности организационной структуры компании и её оптимизации;</li> <li>- владение навыками принятия управленческих решений в процессе формирования и оптимизации организационной структуры компании</li> </ul>
ПКс ОС III-2.2	<p>на уровне знаний:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- принципов финансового учета и общепринятые правила ведения бухгалтерского учета активов, обязательств, капитала, доходов, расходов и финансовых результатов организаций;</li> <li>- систему сбора, обработки, подготовки информации финансового и управленческого характера для внутренних и внешних пользователей; проблемы, решаемые экономистами в процессе формирования информации финансового и управленческого учета;</li> </ul> <p>на уровне умений:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- собрать исходные данные для анализа социально-экономических показателей конкретного предприятия на основе его бухгалтерской отчетности;</li> <li>- использовать систему знаний для получения и обработки информации для систематизации данных о хозяйственной жизни организации, выполняя процедуры бухгалтерского учета на практических занятиях;</li> </ul> <p>на уровне навыков:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- владение навыками анализа данных на основе бухгалтерской отчетности предприятий и организаций;</li> <li>- владение умениями использовать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в регистрах бухгалтерского учета и отчетности организаций различных форм собственности.</li> </ul>
ПКс ОС III-6.1	<p>на уровне знаний:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- критериев выбора управленческих решений на основе критериев социально- экономической эффективности;</li> <li>- правил и процедур выбора управленческих решений;</li> </ul> <p>на уровне умений:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- осуществлять выбор управленческого решения на основе критериев социально- экономической эффективности в зависимости от задачи</li> </ul>

Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
	профессиональной деятельности; - обосновывать выбор управленческих решений на основе критериев социально-экономической эффективности. на уровне навыков: - владение экономическими знаниями для выбора эффективных организационно-управленческих решений; - владение навыками обоснования выбора оптимальных организационно-управленческих решений в конкретной ситуации.

## 2. ОБЪЕМ И МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОП ВО

### Объем дисциплины

Общая трудоемкость Б1.В.ДВ.02.02 «Моделирование бизнес-процессов и реинжиниринг» составляет 3 зачётных единицы – 108 ак. ч.

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем для очной формы обучения, составляет 32 ак.ч.: лекционные занятия – 16 ак.ч., практические занятия – 16 ак. ч; самостоятельная работа составляет 76 ак. ч.; для очно-заочной формы обучения: лекционные занятия – 8 ак.ч., практические занятия – 8 ак. ч. Самостоятельная работа составляет 92 ак. ч.

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – Зачет.

### Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.В.ДВ.02.02 «Моделирование бизнес-процессов и реинжиниринг» относится к блоку дисциплин вариативной части учебного плана направления подготовки магистров 38.04.01 «Экономика» с направленностью подготовки «Корпоративная экономика» и изучается в 3 семестре на 2 курсе очной и в 4 семестре на 2 курсе очно-заочной формы обучения.

Дисциплина реализуется после изучения дисциплины Бй.В.05 «Стратегический менеджмент».

Достижение планируемых результатов обучения служит основой для изучения дисциплин Б1.В.ДВ.05.01 «Управление рисками» и Б1.В.ДВ.05.02 «Антикризисное управление»

## 3. СОДЕРЖАНИЕ И СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

### Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины, ак. час.					Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации*	
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий			СР		
			Л	ЛР	ПЗ			КСР
Тема 1	Бизнес-процессы в организации и необходимость их	27	4		4		19	Т, О, ПОЗ

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины, ак. час.					Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации*	
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					СР
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
	исследования							
Тема 2	Моделирование сложных систем с использованием специализированных методологий	27	4		4		19	Т, О, ПОЗ
Тема 3	Моделирование сложных систем с использованием интегрированных методологий	27	4		4		19	Т, О, ПОЗ
Тема 4	Современные концепции повышения эффективности бизнес-процессов	27	4		4		19	Т, О, ПОЗ
Промежуточная аттестация								Зачет
Всего:		108	16		16		76	

*Очно-заочная форма обучения*

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины, час.					Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации	
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					СР
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 1	Бизнес-процессы в организации и необходимость их исследования	27	2		2		23	Т, О, ПОЗ
Тема 2	Моделирование сложных систем с использованием специализированных методологий	27	2		2		23	Т, О, ПОЗ
Тема 3	Моделирование сложных систем с использованием интегрированных методологий	27	2		2		23	Т, О, ПОЗ
Тема 4	Современные концепции	27	2		2		23	Т, О, ПОЗ

	повышения эффективности бизнес-процессов							
Промежуточная аттестация								Зачет
Всего:		108	8		8		92	

\* Примечание: формы текущего контроля успеваемости на семинарах и практических занятиях - опрос (О), тестирование (Т), дискуссия (Д), деловая игра (ДИ), практико-ориентированные задания (ПОЗ), эссе (Э).

## Содержание дисциплины

### Тема 1. Бизнес-процессы в организации и необходимость их исследования

Суть и содержание бизнес-исследований. Требования к системе управления как объекту исследования. Концепции исследования систем управления. Возможности и ограничения методов исследования управленческих проблем. Логический аппарат исследования организаций. Структура и последовательность исследования организаций

### Тема 2. Моделирование сложных систем с использованием специализированных методологий

Сущность исследования систем управления моделированием. Основы моделирования систем. Методология структурного анализа и проектирования. Понятие и виды моделирования. Принципы системного подхода в моделировании сложных систем. Специализированные методологии моделирования. Средства поддержки методологий структурного анализа

### Тема 3. Моделирование сложных систем с использованием интегрированных методологий

Процессная организация деятельности. Методология ARIS. Инструментальная система моделирования ARIS. Уровни исследования организации по методологии ARIS: организационный, функциональный, обрабатываемых данных, структура бизнес-процессов, продукты и услуги. Подуровни исследования организации по методологии ARIS: описание требований, описание спецификации, описание внедрения. Интегрированные методологии моделирования сложных систем.

### Тема 4. Современные концепции повышения эффективности бизнес-процессов

Развитие взглядов на совершенствование бизнеса. Реинжиниринг бизнес-процессов. Основные этапы реинжиниринга бизнес-процессов. Порядок проведения реинжиниринга бизнес-процессов. Моделирование экономического развития и роста организации.



#### **4. МАТЕРИАЛЫ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ ОБУЧАЮЩИХСЯ И ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

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

**4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.ДВ.02.02 «Моделирование бизнес-процессов и реинжиниринг» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:**

Тема и/или раздел	Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1. Бизнес-процессы в организации и необходимость их исследования	Т, О, ПОЗ
Тема 2. Моделирование сложных систем с использованием специализированных методологий	Т, О, ПОЗ
Тема 3. Моделирование сложных систем с использованием интегрированных методологий	Т, О, ПОЗ
Тема 4. Современные концепции повышения эффективности бизнес-процессов	Т, О, ПОЗ

4.1.2. Зачет проводится методом устного опроса студента.

.

##### **4.2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.**

**Типовые оценочные средства по теме 1 «Бизнес-процессы в организации и необходимость их исследования»:**

*Устный опрос:*

1. Суть и содержание бизнес-исследований.
2. Требования к системе управления как объекту исследования.
3. Концепции исследования систем управления.
4. Возможности и ограничения методов исследования управленческих проблем.
5. Логический аппарат исследования организаций.
6. Структура и последовательность исследования организаций

*Тестирование*

1. В чем заключается особенность современной науки?  
А) дифференцируемость  
Б) применение математических моделей  
В) постановка неразрешимых задач
2. Кто являлся основоположником теории систем?  
А) Л. фон Берталанфи  
Б) У.Эшби  
В) М.Мессарович
3. Что такое подсистема?

А) неделимая часть системы, обладающая самостоятельностью по отношению к данной

системе;

Б) крупный компонент системы, но в то же время более детальный, чем система в целом;

В) совокупность зависимостей свойств одного элемента от свойств других элементов системы;

4. Как называется определение системы через ее свойства, внешние проявления?

А) конструктивное

Б) математическое

В) дескриптивное

5. О чем идет речь: «Это неделимая часть системы, обладающая самостоятельностью по отношению к данной системе»?

А) подсистема

Б) элемент

В) связь

6. Какие выделяют виды связей в системе, классифицирующихся по месту приложения?

А) сильные и слабые

Б) прямые и обратные

В) внутренние и внешние

7. Какое из понятий не относится к тем, которые характеризуют функционирование системы?

А) состояние

Б) движение

В) подсистема

8. Критериями какого процесса (состояния) в жизни системы являются увеличение порядка

системы, рост организованности, увеличение информации, снижение энтропии?

А) развитие

Б) равновесие

В) упадок

9. К какому классу систем по обусловленности действия относится ЭВМ?

- А) детерминированная
- Б) стохастическая
- В) динамическая

10. Какой постулат принципа функционирования систем гласит: «анализ и синтез сложной системы осуществляется путем расчленения ее на подсистемы, располагаемые по уровням»?

- А) постулат целостности
- Б) постулат автономности
- В) постулат декомпозиции

### *Практико-ориентированные задания.*

#### *Задание 1.*

В промышленной компании трудится около 400 сотрудников. Здесь реализуется проект по совершенствованию, связанный с процессом закупки и его связью с более общими логистическими процессами. Было решено создать команду совершенствования для реализации этого проекта. В команду включили менеджера по закупкам, менеджера по логистике и менеджера по производственному планированию. Кроме того, в состав команды был включен внешний консультант. Такой состав имел ряд негативных последствий:

- Эти три человека постоянно находились в командировках, постоянно были заняты текущими делами. Поэтому было трудно проводить совещания команды, трудно выполнять решения, принятые на этих совещаниях.
- То, что люди занимали достаточно высокие посты в иерархии организации, означало, что они были не в состоянии участвовать в оперативной работе проекта. Поэтому представление о происходящем было у них поверхностным. Это затрудняло подробное документирование процесса, мешало выработке новых предложений по совершенствованию.
- Каждый из членов команды нес большую ответственность в рамках своей основной деятельности, он в первую очередь отвечал за ее показатели. Поэтому им было трудно согласиться с наличием у них в подразделениях недостатков и проблем. Неудивительно, что только очень немногие конструктивные предложения нашли поддержку в такой команде.

Вопросы:

1. Оцените негативные последствия описанных явлений
2. Предложите варианты управленческих решений по ликвидации этих последствий
3. Предложите управленческие решения, которые нужно было принять по недопущению сложившейся ситуации

**Типовые оценочные средства по теме 2 «Моделирование сложных систем с использованием специализированных методологий»**

*Устный опрос:*

1. Сущность исследования систем управления моделированием.
2. Основы моделирования систем.
3. Методология структурного анализа и проектирования.
4. Понятие и виды моделирования.
5. Принципы системного подхода в моделировании сложных систем.
6. Специализированные методологии моделирования.
7. Средства поддержки методологий структурного анализа

*Тестирование*

1. Как называется закономерность, проявляющаяся в системе при возникновении, появлении у нее новых свойств, отсутствующих у элементов?  
А) закономерность аддитивности  
Б) закономерность эмерджентности (целостности)  
В) закономерность иерархичности
2. Как называется вид представления структур, позволяющий провести декомпозицию системы во времени?  
А) иерархическая структура  
Б) сетевая структура  
В) матричная структура
3. На какие типы подразделяются системы по изменчивости свойств?  
А) постоянные и временные  
Б) статические и динамические  
В) детерминированные и стохастические
4. Какой подход к исследованию систем рассматривает функционирование системы как непрерывное выполнение комплекса определенных взаимосвязанных между собой видов деятельности, процессов, работ?

- А) процессный
- Б) функциональный
- В) ситуационный

5. Что понимается под «моделями» систем?

- А) описание структуры и закономерностей функционирования системы;
- Б) составление «дерева» целей системы;
- В) мысленные или материальные системы, замещающие объект познания и служащие источником новой информации и знаний о нем;

6. Что представляет собой проблема в системе?

- А) направление исследования системы;
- Б) совокупность информации о состоянии системы;
- В) несоответствие желаемого действительному; противоречие, требующее разрешения.

7. Какой из методов не относится согласно «спектру» методов исследования систем к методам, активизирующим опыт и интуицию специалистов?

- А) метод «мозгового штурма»
- Б) статистический метод
- В) метод «сценариев»

8. Какая группа методов относится к методам формализованного представления систем?

- А) аналитические методы
- Б) методы типа «сценарий»
- В) методы экспертных оценок

9. Какие типы представления систем используют достижения булевой алгебры?

- А) семиотические
- Б) логические
- В) лингвистические

10. Для какого метода справедлива характеристика: «главное – не качество идей, а их количество?»

- А) метод «Балинтова сессия»
- Б) метод ролей
- В) метод «мозгового штурма»

11. Как называются цели первого уровня согласно методу «дерева» целей, если считать, что

верхний уровень (одна цель) – это нулевой уровень?

- А) генеральные
- Б) главные
- В) дополнительные

12. Какое из правил построения «дерева» целей является неверным?

- А) каждая цель при декомпозиции расчленяется не менее чем на две цели
- Б) каждая цель должна быть субординационная к другим
- В) «дерево» целей может содержать изолированные вершины

13. Основная идея какого подхода (метода) определяется следующим:

- «...систематически находить наибольшее число, а в пределе все возможные варианты решения поставленной проблемы или реализации системы путем комбинирования основных (выявленных исследователем) структурных элементов системы или их признаков»?
- А) морфологического подхода
  - Б) метода организации сложных экспертиз
  - В) статистических методов

### *Практико-ориентированное задание*

#### **Задание 1. Карта процесса**

Этот тип схемы предназначен для бизнес-процессов. Главные шаги процессов, подлежащие улучшению, наносятся на схему. На каждом шаге процесса возникают проблемы, приводящие в итоге к снижению уровня показателей организации. Для каждого шага составляется отдельная диаграмма причин и результатов типа «рыбий скелет», которая выявляет все возможные причины снижения уровня показателей на этом шаге. После составления отдельных диаграмм причин и результатов для каждого проблемного шага процесса проводится их совместный анализ. Идентифицируются причины, имеющие наибольшую важность. Для этих причин отыскиваются решения, которые могут уменьшить их негативное влияние на суммарный уровень показателей процесса.

Производитель насосов часто допускает дефекты в партиях насосов, поставляемых потребителю. Тщательная инспекция показала, что эти дефекты обусловлены неточностью размеров двух валов, которые входят в конструкцию насоса. Была организована группа, в которую вошли конструкторы, менеджер по производству, менеджер участка, на котором вытачивались валы, и несколько токарей. Была поставлена цель: найти и устранить причины возникшей проблемы.

1. Постройте результирующую диаграмму причин и результатов для организации.

2. Сделайте выводы по совершенствованию бизнес-процессов на основе данной диаграммы

**Типовые оценочные средства по теме 3 «Моделирование сложных систем с использованием интегрированных методологий»:**

*Устный опрос:*

1. Процессная организация деятельности.
2. Методология ARIS.
3. Инструментальная система моделирования ARIS.
4. Уровни исследования организации по методологии ARIS: организационный, функциональный, обрабатываемых данных, структура бизнес-процессов, продукты и услуги.
5. Подуровни исследования организации по методологии ARIS: описание требований, описание спецификации, описание внедрения.
6. Интегрированные методологии моделирования сложных систем.

*Тестирование*

- 1) Объектом информационного анализа организации является:
  - a) Информационные потоки и массивы данных
  - b) Методы и средства передачи данных
  - c) Методы обработки и хранения информации
  - d) Верно все вышеперечисленное
- 2) Объектом инновационного подхода к исследованию организаций является:
  - a) Процесс разработки и внедрения инноваций в организации
  - b) Учёт всех современных методов анализа при исследовании организации
  - c) Изобретение новых методов исследования организаций
  - d) Верно все вышеперечисленное
- 3) Понятия «Исследование» и «Анализ»:
  - a) Абсолютно синонимичны
  - b) Термин «Исследование» - это русский перевод термина «Анализ»
  - c) Анализ является одним из методов исследования
  - d) Исследование является одним из методов анализа
- 4) Бизнес-процесс – это:
  - a) Процесс создания бизнеса и его развития на раннем этапе
  - b) Совокупность взаимосвязанных действий по достижению определенного результата в организациях
  - c) Одна из функций менеджмента
  - d) Метод моделирования в организациях
- 5) Управляющий бизнес-процесс из перечисленных:
  - a) Стратегический менеджмент
  - b) Управление персоналом
  - c) Производство
  - d) Бухгалтерский управленческий учет
- 6) К операционным (основным) бизнес-процессам НЕ относится:
  - a) Снабжение
  - b) Производство
  - c) Сбыт

- d) Бухгалтерский учет
- 7) Поддерживающим бизнес-процессом в организации является:
  - a) Корпоративный менеджмент
  - b) Подбор персонала
  - c) Производство
  - d) Снабжение
- 8) Процесс декомпозиции бизнес-процессов заключается в:
  - a) Анализе взаимосвязей бизнес-процессов
  - b) Определении приоритетных бизнес-процессов
  - c) Делении бизнес-процессов на подпроцессы, процедуры, задачи
  - d) Реинжиниринге бизнес-процессов
- 9) Блок-схема бизнес-процессов – это:
  - a) Графическое описание связей или последовательности бизнес-процессов
  - b) Ранжирование бизнес-процессов в порядке возрастания их трудоёмкости
  - c) Блокирование результатов отдельных бизнес-процессов
  - d) Схема реинжиниринга бизнес-процесса
- 10) Реинжиниринг бизнес-процессов – это:
  - a) Анализ взаимосвязей бизнес-процессов
  - b) Определение приоритетных бизнес-процессов
  - c) Деление бизнес-процессов на подпроцессы, процедуры, задачи
  - d) Радикальное перепроектирование бизнес-процессов
- 11) Модель в научном смысле – это:
  - a) Научное описание и анализ реального объекта
  - b) Представление организации по аналогии с живым организмом
  - c) Способ замещения реального объекта в процессе исследования
  - d) Совокупность взаимосвязанных действий по достижению определенного результата в организациях
- 12) Модели обычно используют в случае:
  - a) Когда реальный объект действительности слишком большой
  - b) Когда реальный процесс действительности слишком долговременен
  - c) Когда реальный эксперимент слишком опасен
  - d) Верно все вышеперечисленное
- 13) Процесс моделирования в широком смысле – это:
  - a) Процесс перехода из реальной области в виртуальную посредством модели
  - b) Совокупность взаимосвязанных действий по достижению определенного результата в организациях
  - c) Деление бизнес-процессов на подпроцессы, процедуры, задачи
  - d) Графическое описание связей или последовательности бизнес-процессов
- 14) Этапом процесса моделирования НЕ является:
  - a) Формализация
  - b) Декомпозиция
  - c) Организация
  - d) Верно все вышеперечисленное
- 15) Формализация в моделировании заключается в:



- a) Анализе результатов моделирования и их переносе на объект действительности
  - b) Изменении параметров полученной модели
  - c) Сборе релевантной информации об объекте действительности, ее анализ и установление взаимосвязей между элементами
  - d) Верно все вышеперечисленное
- 16) Интерпретация в моделировании заключается в:
- a) Анализе результатов моделирования и их переносе на объект действительности
  - b) Изменении параметров полученной модели
  - c) Сборе релевантной информации об объекте действительности, ее анализ и установление взаимосвязей между элементами
  - d) Верно все вышеперечисленное

### *Практико-ориентированные задания.*

#### *Задание 1.*

Организация занимается оптовой торговлей горбушей ПБГ. В штате генеральный директор с окладом 25 000 руб. в месяц, главный бухгалтер с окладом 20 000 рублей в месяц и три продавца, заработная плата которых состоит из оклада в размере 8 000 рублей в месяц и премиальной части в размере 3000 рублей с каждой проданной тонны рыбы. Аренда офиса составляет 27 000 рублей в месяц. Организация арендует место на складе за 30 000 рублей в месяц. При этом стоимость погрузо-разгрузочных работ (ПРР) составляет 1000 рублей за тонну (выплачивается грузчикам при разгрузке продукции на склад или погрузке/отгрузке в транспорт покупателей). Стоимость 1 кг рыбы с доставкой на склад (без ПРР) составляет 100 рублей. При этом установленная рыночным способом цена продажи 1 кг рыбы составляет 115 рублей. Определите минимальный объем продаж в месяц, чтобы организация не несла убытков (в натуральном и денежном выражениях).

#### *Задание 2.*

Организация занимается оптовой торговлей камбалой б/б н/р М. В штате генеральный директор с окладом 25 000 руб. в месяц, главный бухгалтер с окладом 20 000 рублей в месяц и три продавца, заработная плата которых состоит из оклада в размере 8 000 рублей в месяц и премиальной части в размере 2500 рублей с каждой проданной тонны рыбы. Аренда офиса составляет 27 000 рублей в месяц. Организация арендует место на складе за 30 000 рублей в месяц. При этом стоимость погрузо-разгрузочных работ (ПРР) составляет 1000 рублей за тонну (выплачивается грузчикам при разгрузке продукции на склад или погрузке/отгрузке в транспорт покупателей). Стоимость 1 кг рыбы с доставкой на склад (без ПРР) составляет 54,5 рубля. При этом установленная рыночным способом цена продажи 1 кг рыбы составляет 64 рубля. Определите минимальный объем продаж в месяц, чтобы организация не несла убытков (в натуральном и денежном выражениях).

#### *Задание 3.*

Организация занимается перепродажей туристических путевок в санаторий «Подмосковье» Домодедовского района. Аренда офиса составляет 40 000 рублей в месяц. При этом в штате организации генеральный директор, выполняющий также функции бухгалтера, с месячным окладом 20 000 рублей и специалист, оформляющий путевки, с окладом 15 000 рублей в месяц. Стоимость путевки непосредственно в санатории составляет 25 000 рублей. При этом объем путевок, выделенных санаторием для организации в месяц (заезд) составляет 50 штук. Компания ориентируется на корпоративных клиентов, поэтому ежемесячно реализует полный объем путевок, выделенных для нее санаторием. С помощью метода безубыточности определите минимальную цену путевки, реализуемой организацией.

#### Задание 4.

Организация занимается перепродажей театральных билетов. Аренда офиса составляет 17 000 рублей в месяц. При этом в штате организации генеральный директор, выполняющий также функции бухгалтера, с месячным окладом 20 000 рублей и специалист по IT, занимающийся поддержкой сайта, с окладом 15 000 рублей в месяц. Стоимость билета непосредственно в кассе театра составляет 500 рублей. Наценка составляет 20% с каждого билета. Определите минимальный объем продаж билетов в месяц, чтобы организация не несла убытков (в натуральном и денежном выражениях).

#### **Типовые оценочные средства по теме 4 «Современные концепции повышения эффективности бизнес-процессов»:**

##### *Устный опрос:*

1. Развитие взглядов на совершенствование бизнеса.
2. Реинжиниринг бизнес-процессов.
3. Основные этапы реинжиниринга бизнес-процессов.
4. Порядок проведения реинжиниринга бизнес-процессов.
5. Моделирование экономического развития и роста организации.

##### *Тестирование*

- 1) Эффективность бизнес-процесса понимается как:
  - a) Конечный результат бизнес-процесса
  - b) Денежные средства, полученные в результате бизнес-процесса
  - c) Минимальные затраты на функционирование бизнес-процесса
  - d) Соотношение результатов бизнес-процесса и затрат на его реализацию
- 2) Под технологией моделирования понимают:
  - a) Определенную последовательность действий, направленных на достижение конкретного результата
  - b) Совокупность методов и приемов формализации и интерпретации
  - c) Инструменты разработки модели после этапа формализации

Инструменты разработки модели перед этапом интерпретации

- 3) Процесс декомпозиции бизнес-процессов заключается в:
- a) Анализе взаимосвязей бизнес-процессов
  - b) Определении приоритетных бизнес-процессов
  - c) Делении бизнес-процессов на подпроцессы, процедуры, задачи
  - d) Реинжиниринге бизнес-процессов
- 4) Блок-схема бизнес-процессов – это:
- a) Графическое описание связей или последовательности бизнес-процессов
  - b) Ранжирование бизнес-процессов в порядке возрастания их трудоёмкости
  - c) Блокирование результатов отдельных бизнес-процессов
  - d) Схема реинжиниринга бизнес-процесса
- 5) Реинжиниринг бизнес-процессов – это:
- a) Анализ взаимосвязей бизнес-процессов
  - b) Определение приоритетных бизнес-процессов
  - c) Деление бизнес-процессов на подпроцессы, процедуры, задачи
  - d) Радикальное перепроектирование бизнес-процессов
- 6) На какие 2 класса первоначально ранжируют проблемы?
- A) большие и маленькие
  - B) простые и сложные
  - C) тяжелые и легкие
- 7) Что производит компания?
- A) материальные блага
  - B) ценность и стоимость
  - C) оказывает услуги
- 8) Какой вход у бизнес-процесса технологического присоединения?
- A) заявки, поступающие от потребителей
  - B) договора
  - C) обработанные заявки
- 9) Что является выходом из бизнес-процесса технологического присоединения?
- A) поступающие заявки
  - B) возвраты, отклоненные заявки
  - C) обработанные заявки
- 10) Как выглядит цепочка создания ценности процесса технологического присоединения?
- A) принять заявку, заключить договор, определить условия присоединения, исполнить обязательства, выдать акт о технологическом присоединении
  - B) принять заявку, определить условия присоединения, заключить договор, исполнить обязательства, выдать акт о технологическом присоединении
  - C) определить условия присоединения, заключить договор, принять заявку, исполнить обязательства, выдать акт о технологическом присоединении

*Практико-ориентированные задания.*

### Задание 1. Реинжиниринг бизнес-процессов компьютерной фирмы

Компьютерная фирма осуществляет сборку компьютеров на заказ для частных и корпоративных клиентов. Заказ для корпоративных клиентов отличается от заказов для частных лиц числом заказываемых компьютеров. В принципе компьютерная фирма может заниматься продажей комплектующих деталей в розницу. Компьютерная фирма осуществляет сборку компьютеров на заказ для частных клиентов в течение 6 дней в неделю. Ежедневно поступает в среднем 8 заказов от частных лиц, то есть один заказ в час. Крупные заказы от корпоративных заказчиков (в среднем по 10 компьютеров) принимаются один раз в неделю. Каждый заказ от частного клиента оформляется менеджером по работе с клиентами в среднем в течение 0.5 часа, заказ от корпоративного клиента – 1 час. Во время оформления проверяется возможность выполнения заказа на следующий день или с задержкой в связи с отсутствием комплектующих деталей. При этом для частных лиц выполнение 1 заказа из 10 отвергается и 1 заказа из 10 задерживается на время закупки комплектующих деталей. Для корпоративных заказчиков один из пяти заказов отвергается, один из пяти заказов откладывается. Принятые заказы включаются в план график сборки компьютеров. В случае отсутствия комплектующих деталей формируется заявка в отдел закупок на приобретение отсутствующих деталей. В отделе закупок заявки сводятся в заказы на закупку 3 раза в неделю и в течение каждого следующего дня выполняются закупки у поставщиков. Каждый компьютер собирается в среднем за два часа. Выполненный заказ выдается менеджером по работе с клиентами в среднем в течение получаса для частных лиц, в течение 1-го часа – для корпоративных клиентов. Доставка товара осуществляется самовывозом.

Требуется:

1. Сформулировать цель реинжиниринга бизнес-процессов.
2. Определить ключевые факторы успеха.
3. Выделить реорганизуемые бизнес-процессы.
4. Проранжировать бизнес-процессы по степени важности и степени влияния на эффективность деятельности фирмы

### 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 с учетом этапа их формирования**

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПКс ОС III-1	Способен анализировать и использовать различные источники	ПКс ОС III-1.3	Способен использовать различные источники информации для проведения экономических расчетов

	информации для проведения экономических расчетов, в том числе, с использованием информационных технологий		
ПКс ОС III-2	Способен разрабатывать варианты управленческих решений и обосновывать их выбор на основе критериев социально-экономической эффективности	ПКс ОС III-2.2	Способен разрабатывать варианты управленческих решений при реализации проекта
ПКс ОС III-6	Способен моделировать бизнес-процессы в компании, формировать оптимизировать её организационную структуру с целью повышения эффективности деятельности организации	ПКс ОС III-6.1	Способен моделировать бизнес-процессы в компании

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ПКс ОС III-1.3	Использует различные источники информации для проведения экономических расчетов	Уровень усвоения учебного материала, глубина понимания вопроса, правильность и полнота ответов, четкость и логичность изложения его на промежуточной аттестации, аргументированность выводов, умение тесно увязывать теорию с практикой
ПКс ОС III-2.2	Разрабатывает варианты управленческих решений при реализации проекта	Уровень усвоения учебного материала, глубина понимания вопроса, правильность и полнота ответов, четкость и логичность изложения его на промежуточной аттестации, аргументированность выводов, умение тесно увязывать теорию с практикой
ПКс ОС III-6.1	Умеет моделировать	Уровень усвоения учебного материала,

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
	бизнес-процессы компании	в глубина понимания вопроса, правильность и полнота ответов, четкость и логичность изложения его на промежуточной аттестации, аргументированность выводов, умение тесно увязывать теорию с практикой

#### 4.3.2 Типовые оценочные средства

##### Перечень вопросов для проведения промежуточной аттестации:

- 1) Проблемы организации научных исследований.
- 2) Научная полемика в исследовании систем управления (СУ).
- 3) Понятие исследования и его характеристика.
- 4) Параметрический вид исследования.
- 5) Методологические подходы в исследовании.
- 6) Дедукция и индукция в исследовании.
- 7) Эмпирические методы исследования.
- 8) Законы мышления, природы и мышление в системе управления.
- 9) Логико-интуитивные методы исследования.
- 10) Интуиция, здравый смысл и логика в исследовании.
- 11) Социально-экономические исследования.
- 12) Специфические методы исследования.
- 13) Этапы исследования и их содержание.
- 14) Факторный анализ в исследовании.
- 15) Планирование в исследовании.
- 16) Аргументация и прогнозирование в исследовании.
- 17) Методы исследования систем управления, их дифференциация.
- 18) Диагностика систем управления.
- 19) Оценка эффективности результатов исследования.
- 20) Комплексно-комбинированные исследования.
- 21) Разработка модели типа черный ящик.
- 22) Статические регрессионные модели.
- 23) Задача синтеза.
- 24) Задача прогноза.
- 25) Динамические регрессионные модели. Задача синтеза. Задача прогноза.
- 26) Логические модели и модели представления функций.
- 27) Моделирование систем с распределенными параметрами. Управление системой с распределенными параметрами.
- 28) Датчики и генераторы случайных величин. Моделирование систем с вероятностным исходом.
- 29) Моделирование случайных событий и законов распределения. Моделирование процесса производства.

- 30) Моделирование производственных и экономических систем.
- 31) Моделирование схем расчета надежности систем.
- 32) Моделирование системы массового обслуживания. Расчет статистических характеристик.
- 33) Моделирование марковской цепи. Моделирование игр.
- 34) Неформальный синтез моделей. Экспертиза.
- 35). Инструментальные системы моделирования. Проект. Информационные и функциональные модели.
- 36) Инструментальные системы моделирования. Постановка вычислительного эксперимента.
- 37) Инструментальные системы моделирования. Проектирование интерфейса.

**Примеры задач для подготовки к промежуточной аттестации (практическая часть):**

#### **Задание 1.**

В промышленной компании трудится около 400 сотрудников. Здесь реализуется проект по совершенствованию, связанный с процессом закупки и его связью с более общими логистическими процессами. Было решено создать команду совершенствования для реализации этого проекта. В команду включили менеджера по закупкам, менеджера по логистике и менеджера по производственному планированию. Кроме того, в состав команды был включен внешний консультант. Такой состав имел ряд негативных последствий:

- Эти три человека постоянно находились в командировках, постоянно были заняты текущими делами. Поэтому было трудно проводить совещания команды, трудно выполнять решения, принятые на этих совещаниях.
- То, что люди занимали достаточно высокие посты в иерархии организации, означало, что они были не в состоянии участвовать в оперативной работе проекта. Поэтому представление о происходящем было у них поверхностным. Это затрудняло подробное документирование процесса, мешало выработке новых предложений по совершенствованию.
- Каждый из членов команды нес большую ответственность в рамках своей основной деятельности, он в первую очередь отвечал за ее показатели. Поэтому им было трудно согласиться с наличием у них в подразделениях недостатков и проблем. Неудивительно, что только очень немногие конструктивные предложения нашли поддержку в такой команде.

Вопросы:

1. Оцените негативные последствия описанных явлений
2. Предложите варианты управленческих решений по ликвидации этих последствий
3. Предложите управленческие решения, которые нужно было принять по недопущению сложившейся ситуации

#### **Задание 2. Карта процесса**

Этот тип схемы предназначен для бизнес-процессов. Главные шаги процессов, подлежащие улучшению, наносятся на схему. На каждом шаге процесса возникают

проблемы, приводящие в итоге к снижению уровня показателей организации. Для каждого шага составляется отдельная диаграмма причин и результатов типа «рыбий скелет», которая выявляет все возможные причины снижения уровня показателей на этом шаге. После составления отдельных диаграмм причин и результатов для каждого проблемного шага процесса проводится их совместный анализ. Идентифицируются причины, имеющие наибольшую важность. Для этих причин отыскиваются решения, которые могут уменьшить их негативное влияние на суммарный уровень показателей процесса.

Производитель насосов часто допускает дефекты в партиях насосов, поставляемых потребителю. Тщательная инспекция показала, что эти дефекты обусловлены неточностью размеров двух валов, которые входят в конструкцию насоса. Была организована группа, в которую вошли конструкторы, менеджер по производству, менеджер участка, на котором вытачивались валы, и несколько токарей. Была поставлена цель: найти и устранить причины возникшей проблемы.

1. Постройте результирующую диаграмму причин и результатов для организации.
2. Сделайте выводы по совершенствованию бизнес-процессов на основе данной диаграммы

#### Задание 3.

Организация занимается оптовой торговлей горбушей ПБГ. В штате генеральный директор с окладом 25 000 руб. в месяц, главный бухгалтер с окладом 20 000 рублей в месяц и три продавца, заработная плата которых состоит из оклада в размере 8 000 рублей в месяц и премиальной части в размере 3000 рублей с каждой проданной тонны рыбы. Аренда офиса составляет 27 000 рублей в месяц. Организация арендует место на складе за 30 000 рублей в месяц. При этом стоимость погрузо-разгрузочных работ (ПРР) составляет 1000 рублей за тонну (выплачивается грузчикам при разгрузке продукции на склад или погрузке/отгрузке в транспорт покупателей). Стоимость 1 кг рыбы с доставкой на склад (без ПРР) составляет 100 рублей. При этом установленная рыночным способом цена продажи 1 кг рыбы составляет 115 рублей. Определите минимальный объем продаж в месяц, чтобы организация не несла убытков (в натуральном и денежном выражениях).

#### Задание 4.

Организация занимается оптовой торговлей треской б/г 700+. В штате генеральный директор с окладом 25 000 руб. в месяц, главный бухгалтер с окладом 20 000 рублей в месяц и три продавца, заработная плата которых состоит из оклада в размере 8 000 рублей в месяц и премиальной части в размере 1000 рублей с каждой проданной тонны рыбы. Аренда офиса составляет 27 000 рублей в месяц. Организация арендует место на складе за 30 000 рублей в месяц. При этом стоимость погрузо-разгрузочных работ (ПРР) составляет 1000 рублей за тонну (выплачивается грузчикам при разгрузке продукции на склад или погрузке/отгрузке в транспорт покупателей). Стоимость 1 кг рыбы с доставкой на склад (без ПРР) составляет 87 рублей. При этом установленная рыночным способом цена продажи 1 кг рыбы составляет 95 рублей. Определите минимальный объем продаж в месяц, чтобы организация не несла убытков (в натуральном и денежном выражениях).

#### Задание 5.



Организация занимается оптовой торговлей минтаем б/г 25+. В штате генеральный директор с окладом 25 000 руб. в месяц, главный бухгалтер с окладом 20 000 рублей в месяц и три продавца, заработная плата которых состоит из оклада в размере 8 000 рублей в месяц и премиальной части в размере 500 рублей с каждой проданной тонны рыбы. Аренда офиса составляет 27 000 рублей в месяц. Организация арендует место на складе за 30 000 рублей в месяц. При этом стоимость погрузо-разгрузочных работ (ПРР) составляет 1000 рублей за тонну (выплачивается грузчикам при разгрузке продукции на склад или погрузке/отгрузке в транспорт покупателей). Стоимость 1 кг рыбы с доставкой на склад (без ПРР) составляет 52,5 рублей. При этом установленная рыночным способом цена продажи 1 кг рыбы составляет 59 рублей. Определите минимальный объем продаж в месяц, чтобы организация не несла убытков (в натуральном и денежном выражениях).

Задание 6.

Организация занимается оптовой торговлей путассу с/м. В штате генеральный директор с окладом 25 000 руб. в месяц, главный бухгалтер с окладом 20 000 рублей в месяц и три продавца, заработная плата которых состоит из оклада в размере 8 000 рублей в месяц и премиальной части в размере 1500 рублей с каждой проданной тонны рыбы. Аренда офиса составляет 27 000 рублей в месяц. Организация арендует место на складе за 30 000 рублей в месяц. При этом стоимость погрузо-разгрузочных работ (ПРР) составляет 1000 рублей за тонну (выплачивается грузчикам при разгрузке продукции на склад или погрузке/отгрузке в транспорт покупателей). Стоимость 1 кг рыбы с доставкой на склад (без ПРР) составляет 31,5 рублей. При этом установленная рыночным способом цена продажи 1 кг рыбы составляет 40 рублей. Определите минимальный объем продаж в месяц, чтобы организация не несла убытков (в натуральном и денежном выражениях).

Задание 7.

Организация занимается оптовой торговлей кижучем 1+. В штате генеральный директор с окладом 25 000 руб. в месяц, главный бухгалтер с окладом 20 000 рублей в месяц и три продавца, заработная плата которых состоит из оклада в размере 8 000 рублей в месяц и премиальной части в размере 5000 рублей с каждой проданной тонны рыбы. Аренда офиса составляет 27 000 рублей в месяц. Организация арендует место на складе за 30 000 рублей в месяц. При этом стоимость погрузо-разгрузочных работ (ПРР) составляет 1000 рублей за тонну (выплачивается грузчикам при разгрузке продукции на склад или погрузке/отгрузке в транспорт покупателей). Стоимость 1 кг рыбы с доставкой на склад (без ПРР) составляет 103 рубля. При этом установленная рыночным способом цена продажи 1 кг рыбы составляет 125 рублей. Определите минимальный объем продаж в месяц, чтобы организация не несла убытков (в натуральном и денежном выражениях).

Задание 8.

Организация занимается оптовой торговлей камбалой б/б н/р М. В штате генеральный директор с окладом 25 000 руб. в месяц, главный бухгалтер с окладом 20 000 рублей в месяц и три продавца, заработная плата которых состоит из оклада в размере 8 000 рублей в месяц и премиальной части в размере 2500 рублей с каждой проданной тонны рыбы. Аренда офиса составляет 27 000 рублей в месяц.

Организация арендует место на складе за 30 000 рублей в месяц. При этом стоимость погрузо-разгрузочных работ (ПРР) составляет 1000 рублей за тонну (выплачивается грузчикам при разгрузке продукции на склад или погрузке/отгрузке в транспорт покупателей). Стоимость 1 кг рыбы с доставкой на склад (без ПРР) составляет 54,5 рубля. При этом установленная рыночным способом цена продажи 1 кг рыбы составляет 64 рубля. Определите минимальный объем продаж в месяц, чтобы организация не несла убытков (в натуральном и денежном выражениях).

Задание 9.

Организация занимается перепродажей туристических путевок в санаторий «Подмосковье» Домодедовского района. Аренда офиса составляет 40 000 рублей в месяц. При этом в штате организации генеральный директор, выполняющий также функции бухгалтера, с месячным окладом 20 000 рублей и специалист, оформляющий путевки, с окладом 15 000 рублей в месяц. Стоимость путевки непосредственно в санатории составляет 25 000 рублей. При этом объем путевок, выделенных санаторием для организации в месяц (заезд) составляет 50 штук. Компания ориентируется на корпоративных клиентов, поэтому ежемесячно реализует полный объем путевок, выделенных для нее санаторием. С помощью метода безубыточности определите минимальную цену путевки, реализуемой организацией.

Задание 10.

Организация занимается перепродажей театральных билетов. Аренда офиса составляет 17 000 рублей в месяц. При этом в штате организации генеральный директор, выполняющий также функции бухгалтера, с месячным окладом 20 000 рублей и специалист по IT, занимающийся поддержкой сайта, с окладом 15 000 рублей в месяц. Стоимость билета непосредственно в кассе театра составляет 500 рублей. Наценка составляет 20% с каждого билета. Определите минимальный объем продаж билетов в месяц, чтобы организация не несла убытков (в натуральном и денежном выражениях).

Задание 11. Реинжиниринг бизнес-процессов компьютерной фирмы

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

включаются в план график сборки компьютеров. В случае отсутствия комплектующих деталей формируется заявка в отдел закупок на приобретение отсутствующих деталей. В отделе закупок заявки сводятся в заказы на закупку 3 раза в неделю и в течение каждого следующего дня выполняются закупки у поставщиков. Каждый компьютер собирается в среднем за два часа. Выполненный заказ выдается менеджером по работе с клиентами в среднем в течение получаса для частных лиц, в течение 1-го часа – для корпоративных клиентов. Доставка товара осуществляется самовывозом.

Требуется:

1. Сформулировать цель реинжиниринга бизнес-процессов.
2. Определить ключевые факторы успеха.
3. Выделить реорганизуемые бизнес-процессы.
4. Проранжировать бизнес-процессы по степени важности и степени влияния на эффективность деятельности фирмы

### Шкала оценивания результатов промежуточной аттестации (Зачет)

Обозначения		Формулировка требований к степени освоения дисциплины
Цифр.	Оценка	
2	Неуд.	Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится студентам, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. Учебные достижения в семестровый период и результаты рубежного контроля демонстрировали низкую степень овладения программным материалом.
3	Удовл.	Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ. Учебные достижения в семестровый период и результаты рубежного контроля демонстрируют достаточную (удовлетворительную) степень овладения программным материалом.
4	Хор.	Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения. Учебные достижения в семестровый период и результаты рубежного контроля демонстрируют хорошую степень овладения программным материалом.
5	Отл.	Оценка «отлично» выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно излагает его на Зачете, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно

		обосновывает принятое решение. Учебные достижения в семестровый период и результаты рубежного контроля демонстрируют высокую степень овладения программным материалом.
--	--	---

#### 4.4. Методические материалы

##### Шкалы оценивания результатов текущего контроля

##### Шкала оценивания результатов устных ответов на семинарских занятиях

Обозначения		Формулировка требований к степени освоения дисциплины
Цифр.	Оценка	
2	Неуд.	Студент показывает недостаточные знания программного материала, не способен аргументировано и последовательно его излагать, допускаются грубые ошибки в ответах, неправильно отвечает на поставленный вопрос или затрудняется с ответом
3	Удовл.	Студент показывает достаточные, но не глубокие знания программного материала; при ответе не допускает грубых ошибок или противоречий, однако в формулировании ответа отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами. Для получения правильного ответа требуются уточняющие вопросы
4	Хор.	Студент показывает глубокие знания материала, грамотно его излагает, достаточно полно отвечает на поставленный вопрос и дополнительные вопросы, умело формулирует выводы. В то же время при ответе допускает не существенные погрешности
5	Отл.	Студент показывает полные и глубокие знания программного материала, логично и аргументировано отвечает на поставленный вопрос, а также дополнительные вопросы, показывает высокий уровень теоретических знаний.

##### Шкала оценивания результатов практических заданий на практических занятиях

Обозначения		Формулировка требований к степени освоения дисциплины
Цифр.	Оценка	
2	Неуд.	Студент неправильно решает практическую задачу, не делает выводов по ее результатам, не может объяснить технологию ее решения, показывает полное незнание теоретических аспектов, на дополнительные, уточняющие вопросы не отвечает.
3	Удовл.	Студент допускает несколько незначительных ошибок в решении практической задачи, делает неполные выводы по ее результатам либо недостаточно аргументирует свое решение; отвечает на вопрос о технологии ее решения, но при ответе допускает неточности, что требует дополнительных вопросов.
4	Хор.	Студент логично и правильно решает практическую задачу, делает грамотные выводы по ее результатам, отвечает на вопрос о технологии ее решения, достаточно аргументирует свое решение, но при ответе допускает погрешности.
5	Отл.	Студент логично и правильно решает практическую задачу, делает грамотные выводы по ее результатам, полно отвечает на вопрос о технологии ее решения, подробно аргументирует свое мнение со ссылками на норму закона, показывает хорошее знание теоретических аспектов.

##### Шкала оценивания результатов теста на практических занятиях

Обозначения		Формулировка требований к степени освоения дисциплины
Цифр.	Оценка	
2	Неуд.	Менее 50% правильных ответов
3	Удовл.	Более 50%, но не более 65% правильных ответов

4	Хор.	Более 65%, но не более 80% правильных ответов
5	Отл.	Более 80% правильных ответов

## **5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Освоение дисциплины предполагает как аудиторную, так и самостоятельную работу студентов.

Аудиторная работа проводится в форме лекционных и практических занятий. Подготовка к занятиям должна носить систематический характер. Это позволит обучающемуся в полном объеме выполнить все требования преподавателя.

Самостоятельная работа является обязательным компонентом процесса подготовки бакалавров, она формирует самостоятельность, познавательную активность, вырабатывает практические навыки работы с научной литературой.

Общий объем аудиторной и самостоятельной работы определяется учебно-тематическим планом. Изучение дисциплины завершается Зачетом.

Успешное изучение дисциплины требует посещения лекций, активной работы на практических занятиях, выполнения учебных заданий преподавателя, ознакомления с основной и дополнительной литературой.

### **5.1. Методические указания для обучающихся по подготовке к лекционным занятиям**

Занятия лекционного вида дают систематизированные знания о наиболее сложных и актуальных проблемах изучаемой дисциплины.

Осуществляя учебные действия на лекционных занятиях, обучающиеся должны внимательно воспринимать материал, подготовленный преподавателем, мыслить, добиваться понимания изучаемого предмета, аккуратно вести конспект. В случае недопонимания какой-либо части предмета следует в установленном порядке задать вопрос преподавателю. В процессе работы на лекции необходимо также выполнять в конспектах модели изучаемого предмета (рисунки, схемы, чертежи и т.д.), которые использует преподаватель.

Самостоятельная подготовка обучающихся к занятиям лекционного вида включает в себя:

- доработку конспекта лекции, которую желательно осуществлять в тот же день, пока материал еще легко воспроизводим в памяти. Необходимо прочитать записи, расшифровать сокращения, доработать схемы, рисунки, таблицы;
- повторение изученного на предыдущем занятии материала. При затруднениях в восприятии материала следует обратиться к основным литературным источникам. Если разобраться в материале не удалось, то следует обратиться к преподавателю на занятиях или по графику его индивидуальных консультаций.

### **5.2. Методические указания для обучающихся по подготовке к практическим занятиям**

Практические занятия завершают изучение наиболее важных тем учебной дисциплины. Они служат для закрепления изученного материала, развития умений и навыков подготовки докладов и эссе, приобретения опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссии, аргументации и защиты выдвигаемых положений,

а также для контроля преподавателем степени подготовленности студентов по изучаемой дисциплине.

При подготовке к практическому занятию обучающемуся необходимо:

- до очередного практического занятия по конспекту лекций и рекомендованным литературным источникам проработать теоретический материал, соответствующий теме занятия;

- в начале занятия задать преподавателю вопросы по материалу, вызвавшему затруднения в его понимании и освоении при решении задач, заданных для самостоятельного решения;

- в ходе семинара давать конкретные, четкие ответы по существу вопросов;

- на практическом занятии доводить каждую задачу до окончательного решения, демонстрировать понимание проведенных расчетов (анализов, ситуаций), в случае затруднений обращаться к преподавателю.

Студентам, пропустившим практическое занятие, либо не подготовившимся к нему, рекомендуется не позже чем в 2-недельный срок явиться на консультацию к преподавателю и отчитаться по теме занятия.

### **5.3. Методические указания по организации самостоятельной работы обучающихся**

Основной целью самостоятельной работы студентов является улучшение профессиональной подготовки обучающихся, направленное на формирование действенной системы фундаментальных и профессиональных знаний, умений и навыков, которые они могли бы свободно и самостоятельно применять в практической деятельности.

Самостоятельная работа студентов по дисциплине способствует более глубокому усвоению изучаемого курса и проводится в следующих видах:

- подготовка к занятиям в соответствии с заданиями на самостоятельную работу с использованием конспекта лекций, материалов практических занятий и приведенных ниже источников литературы;

- выполнение домашних заданий;

- подготовка к промежуточной аттестации.

Приступая к изучению той или иной темы, выделяемой по предметно-систематизированному принципу, необходимо по отдельности и последовательно рассмотреть каждую из частей, из которых состоит тема. При изучении курса, обучающиеся должны уметь пользоваться научной литературой для самостоятельной подготовки к занятиям.

В ходе самостоятельной работы студент может:

- освоить теоретический материал по изучаемой дисциплине (отдельные темы, вопросы тем, отдельные положения и т.д.);

- закрепить знания теоретического материала, используя необходимый инструментарий, практическим путем (решение практико-ориентированных задач, написание тестов для самопроверки);

- применить полученные знания и практические навыки для анализа ситуации и выработки правильного решения (подготовка к групповой дискуссии, участие в деловой игре, устный и письменный анализ конкретной ситуации);

– использовать полученные знания и умения для формирования собственной позиции, теории, модели (подготовка докладов, написание эссе).

Моделирование самостоятельной работы обучающихся:

1. Повторение пройденного теоретического материала.
2. Установление главных вопросов темы.
3. Определение глубины и содержания знаний по теме, составление тезисов по теме.
4. Упражнения, выполнение практико-ориентированных заданий.
5. Анализ выполняемой деятельности и ее самооценка.
6. Приобретение умений и навыков.
7. Составление вопросов по содержанию лекции.

#### **5.4. Методические указания по подготовке обучающихся к Зачету**

Подготовка к Зачету осуществляется студентом самостоятельно с использованием перечня вопросов к Зачету, конспекта лекций по дисциплине и рекомендованных литературных источников.

В период подготовки к Зачету студенты вновь обращаются к пройденному учебному материалу. При этом они не только укрепляют полученные знания, но и получают новые.

Подготовка студента к Зачету включает в себя два этапа:

- самостоятельная работа в течение семестра;
- непосредственная подготовка в дни, предшествующие Зачету по темам курса.

Основным источником подготовки к Зачету является конспект лекций, где учебный материал дается в систематизированном виде, ключевые его положения детализируются, подкрепляются современными фактами и информацией, которые в силу новизны не вошли в опубликованные печатные источники.

В ходе подготовки к Зачету студентам необходимо обращать внимание не только на уровень запоминания, но и на степень понимания излагаемых проблем.

## **6. УЧЕБНАЯ ЛИТЕРАТУРА И РЕСУРСЫ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ», ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

### **6.1. Основная литература**

1. Спивак, В. А. Управление изменениями : учебник для вузов / В. А. Спивак. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 357 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03358-8. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru.ezproxy.ranepa.ru:2443/bcode/450462>

2. Герасимов, Б. Н. Реинжиниринг процессов организации : монография / Б.Н. Герасимов. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2020. — 256 с. — (Научная книга). - ISBN 978-5-9558-0518-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium-com.ezproxy.ranepa.ru:2443/catalog/product/1044750>

## **6.2. Дополнительная литература**

1. Зуб, А. Т. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 284 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00490-8. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait-ru.ezproxy.ranepa.ru:2443/bcode/450248>
2. Коротков, Э. М. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02315-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait-ru.ezproxy.ranepa.ru:2443/bcode/450213>
3. Организационное проектирование: реорганизация, реинжиниринг, гармонизация : учеб. пособие / С.А. Лочан, Л.М. Альбитер, Ф.З. Семенова, Д.С. Петросян ; под ред. Д.С. Петросяна. — Москва : ИНФРА-М, 2018. — 196 с. — (Высшее образование: Магистратура). — [www.dx.doi.org/10.12737/19670](http://www.dx.doi.org/10.12737/19670). - ISBN 978-5-16-011880-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium-com.ezproxy.ranepa.ru:2443/catalog/product/969592>

## **6.3. Интернет-ресурсы**

1. <http://www.e-xecutive.ru>
2. <http://abpmp.org.ru/>
3. <http://www.asi.ru/>
4. <http://www.itsmforum.ru>

## **6.4. Иные источники**

1. «Консультант Плюс» – <http://www.consultant.ru>
2. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. - [3-е изд.]. - Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2010.
3. Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
4. 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>
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. Тельнов Ю.Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов. Компонентная методология. Финансы и статистика. 2012 . <http://e.lanbook.com/view/book/53886/page2/>



7. 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>
8. 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.
9. Моделирование бизнес-процессов с AllFusion Process Modeler4.0.- М.: ДИАЛОГ-МИФИ, 2012 – 224 с.

## **7. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА, ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ, ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ СПРАВОЧНЫЕ СИСТЕМЫ**

Для проведения занятий по дисциплине необходимо материально-техническое обеспечение учебных аудиторий (наглядными материалами, экраном, мультимедийным проектором с ноутбуками (ПК) для презентации учебного материала, выходом в сеть Интернет, программными продуктами Microsoft Office (Excel, Word, PowerPoint)) в зависимости от типа занятий: семинарского и лекционного типов, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.

Для самостоятельной работы обучающимся необходим доступ в читальные залы библиотеки и/или помещение, оснащенное компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет», доступ в электронную информационно-образовательную среду организации и ЭБС.

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа и промежуточной аттестации.

Оборудование:

Рабочие места студентов: парты, стулья;

Рабочее место преподавателя: стол, стул;

Доска для рисования маркерами;

Мультимедийный проектор.

Учебная аудитория для проведения практических занятий.

Оборудование:

Рабочие места студентов: столы, стулья;

Рабочее место преподавателя: стол, стул;

Доска для рисования маркерами,

Доска интерактивная;

Мультимедийный проектор;

Персональные компьютеры: Core i7 / 8Gb / 2000Gb -15 шт.

Программное обеспечение:

Microsoft Windows 10 Corporate 1909 (контракт с продавцом АО «Ланит» от 18.10.2019 №117/08-19);

Microsoft Office 2019 (контракт с продавцом АО «Ланит» от 18.10.2019 №117/08-19);

Google Chrome 76.0.3809.100 (свободная лицензия);

Консультант (контракт с продавцом ЗАО «КонсультантПлюс» от 18.06.2009 № б/н).

Библиотека (абонемент, читальный и компьютерный залы)

Учебная аудитория для самостоятельной работы студента.

Оборудование:

Рабочие места студентов: столы, стулья; Персональные компьютеры.

Программное обеспечение:

Microsoft Windows 10 Corporate 1909 (контракт с продавцом АО «Ланит» от 18.10.2019 №117/08-19);

Microsoft Office 2019 (контракт с продавцом АО «Ланит» от 18.10.2019 №117/08-19);

Google Chrome 76.0.3809.100 (свободная лицензия);

Deductor Academic 5.3.0.88 (свободная лицензия);

Microsoft Project Professional 2019 (контракт с продавцом АО «Ланит» от 18.10.2019 №117/08-19).

Project Expert 7 Tutorial (60 уч. мест, сеть) (контракт с продавцом SoftLine от 14.11.2013 №Tr060872);

Vmware Horizon Client 4.3.0.4209 (свободная лицензия);

CA AllFusion R7.2 (контракт с продавцом ООО «Интерфейс ПРОФ» от 27.10.2008 №227/07-08-ИОП, бессрочный);

Oracle VM VirtualBox 6.0.10 (свободная лицензия);

ArgoUML 0.34 (свободная лицензия);

ARIS Express 2.4d (свободная лицензия);

Stata/SE Educational Network Edition Renewal (Stata) (контракт с продавцом АО «СОФТЛАЙН ТРЕЙД» от 25.06.2019 №373100037619000000);

PostgreSQL Database 10.9-2 (свободная лицензия);

EViews Academic Base License+ Unlimited Lab License (Eviews) (контракт с продавцом АО «Ланит» от 18.10.2019 №117/08-19);

Weka 3.8.3 (свободная лицензия);

Консультант (контракт с продавцом ЗАО «КонсультантПлюс» от 18.06.2009 № б/н).

Базы данных, информационно-справочные и поисковые системы

1. [www.biblio-online.ru](http://www.biblio-online.ru) – Электронно-библиотечная система [ЭБС] Юрайт;

2. <http://www.iprbookshop.ru> – Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Iprbooks»

3. <https://e.lanbook.com> - Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Лань».

4. <http://elibrary.ru/> - Научная электронная библиотека Elibrary.ru.

5. <https://new.znaniy.com> Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Znaniy.com».
6. <https://dlib.eastview.com> – Информационный сервис «East View».
7. <https://www.jstor.org> - Jstor. Полные тексты научных журналов и книг зарубежных издательств.
8. <https://elibrary.worldbank.org> - Электронная библиотека Всемирного Банка.
9. <https://link.springer.com> - Полнотекстовые политематические базы академических журналов и книг издательства Springer.
10. <https://ebookcentral.proquest.com> - Ebook Central. Полные тексты книг зарубежных научных издательств.
11. <https://www.oxfordhandbooks.com> - Доступ к полным текстам справочников Handbooks издательства Oxford по предметным областям: экономика и финансы, право, бизнес и управление.
12. <https://journals.sagepub.com> - Полнотекстовая база научных журналов академического издательства Sage.
13. Справочно-правовая система «Консультант».
14. Электронный периодический справочник «Гарант».