

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»
КАЗАНСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС- ПРОЦЕССАМИ

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль): «Управление проектами»

Форма обучения: очная, заочная

Квалификация (степень) выпускника: бакалавр

Срок обучения: очная форма – 4 года, заочная форма – 4 года 6 мес.

Вид учебной работы	Трудоемкость, часы (з.е.)	
	Очная форма	Заочная форма
1. Контактная работа обучающихся с преподавателем:	104(2,89)	24(0,67)
Аудиторные занятия, часов всего, в том числе:	102(2,83)	22(0,61)
• лекции	34(0,94)	14(0,39)
• практические	68(1,89)	8(0,22)
Промежуточная аттестация (контактная работа)	2(0,06)	2(0,06)
2. Самостоятельная работа студентов, всего	60(1,67)	185(5,14)
• др. формы самостоятельной работы	60(1,67)	185(5,14)
3. Промежуточная аттестация: экзамен	52(1,44)	7(0,19)
Итого	216(6)	216(6)

Хафизов Д.Ф. Управление бизнес-процессами: Рабочая программа дисциплины (модуля). – Казань: Казанский кооперативный институт (филиал) Российского университета кооперации, 2019. – 69 с.

Рабочая программа по дисциплине (модулю) «Управление бизнес-процессами» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент составлена Хафизовым Д.Ф., профессором кафедры экономики и инноватики Казанского кооперативного института (филиала) Российского университета кооперации в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки «Менеджмент», утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от «12» января 2016 г. № 7, и учебными планами для направления подготовки 38.03.02 Менеджмент (год начала подготовки - 2019).

Рабочая программа:

обсуждена и рекомендована к утверждению решением кафедры экономики и инноватики Казанского кооперативного института (филиала) Российского университета кооперации 23.03.2019 г., протокол № 12.

одобрена Научно-методическим советом Казанского кооперативного института (филиала) от 03.04.2019, протокол № 5.

утверждена Ученым советом Российского университета кооперации от 18.04.2019, протокол № 4.

© АНОО ВО ЦС РФ
«Российский университет
кооперации», Казанский
кооперативный институт
(филиал), 2019
© Хафизов Д.Ф., 2019

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цели и задачи освоения дисциплины (модуля)	5
2. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы	5
3. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю)	5
4. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы	7
5. Содержание дисциплины (модуля)	7
5.1. Содержание разделов, тем дисциплины (модуля)	7
5.2. Междисциплинарные связи с обеспечиваемыми (последующими) дисциплинами (модулями)	9
5.3. Разделы, темы дисциплины (модуля) и виды занятий	9
6. Лабораторный практикум	10
7. Практические занятия (семинары)	10
8. Примерная тематика курсовых проектов (работ)	12
9. Самостоятельная работа студента	12
10. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)	12
11. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)	13
12. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля)	14
13. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационно-справочных систем (при необходимости)	14
14. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)	14
15. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)	15
16. Методические рекомендации по организации изучения дисциплины для преподавателей, образовательные технологии	16
ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)	18
1. Паспорт фонда оценочных средств	19
1.1 Компетенции, формируемые в процессе изучения дисциплины	19
1.2. Сведения об иных дисциплинах (преподаваемых, в том числе, на других кафедрах) участвующих в формировании данных компетенций:	19
1.3. Этапы формирования и программа оценивания контролируемой компетенции	19
1.4. Показатели и критерии оценивания компетенций, шкала оценивания	21
2. Типовые контрольные задания для оценки результатов обучения по дисциплине и иные материалы для подготовки к промежуточной аттестации	25
2.1. Материалы для подготовки к промежуточной аттестации	25
2.2. Комплект экзаменационных билетов для проведения промежуточной аттестации	30
Комплект тестовых заданий для проведения экзамена по дисциплине	32
2.3. Критерии оценки для проведения экзамена по дисциплине	37
2.4. Методические материалы, определяющие процедуру оценивания по дисциплине	37
ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ТЕКУЩЕЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)	39
Кейс-задача	40
Комплект заданий для контрольной работы	45
Вопросы для опросов, собеседования	48
Перечень дискуссионных тем для круглого стола	50
Темы творческих заданий	51
Комплект разноуровневых задач	54

Темы докладов (презентаций)	61
Комплект заданий для проведения текущей аттестации №1	63
Комплект заданий для проведения текущей аттестации №2	66

1. Цели и задачи освоения дисциплины (модуля)

Целью освоения учебной дисциплины «Управление бизнес-процессами» является приобретение студентами теоретических и аналитических познаний в области управления бизнес-процессами и формирование компетенций, необходимых в профессиональной деятельности бакалавра по направлению «Менеджмент», направленность «Управление проектами».

Задачи освоения дисциплины – изучение теоретических основ и современных методов моделирования, реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций, приобретение практических навыков и умений по управлению бизнес- процессами.

2. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплина относится к дисциплинам по выбору вариативной части блока Б1.

Для изучения дисциплины необходимы следующие знания, умения и владения навыками, формируемые предшествующими дисциплинами:

Экономическая теория (ОК-3);

Основы менеджмента (ОК-3, ОПК-3).

3. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю)

Изучение дисциплины направлено на формирование у обучающихся следующих профессиональных компетенций:

ПК-13 - умением моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций;

ПК-14 - умением применять основные принципы и стандарты финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, навыков управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета.

В результате изучения дисциплины обучающийся должен:

Формируемые компетенции (код компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), характеризующие этапы формирования компетенций	Наименование оценочного средства
	Знать теоретические основы моделирования бизнес-процессов и использования методов реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций	Доклад Задачи Опрос
	Знать современные методы моделирования бизнес-процессов и использования методов реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций	
	Знать направления совершенствования бизнес-процессов и использования методов реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций	
	Знать источники финансирования различных проектов, институты и инструменты финансового рынка.	
ПК-13 ПК-14	Уметь применять полученные теоретические знания в процессе совершенствования бизнес-процессов и использования методов реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций	Тесты Кейс-задания Творческие задания
	Уметь применять современные методы совершенствования бизнес-процессов и использования методов реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций	
	Уметь разрабатывать мероприятия по совершенствованию бизнес-процессов и использованию методов реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций	
	Уметь калькулировать и анализировать себестоимость продукции и принимать обоснованные решения на основе данных управленческого учета, оценивать эффективность использования различных систем учета и распределения	
	Владеть навыками применения полученных теоретических знаний в процессе совершенствования бизнес-процессов и использования методов реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций	Круглый стол Контрольная работа
	Владеть навыками применения современных методов совершенствования бизнес-процессов и использования методов реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций	
	Владеть навыками разработки мероприятия по совершенствованию бизнес-процессов и использования методов реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций	
	Владеть инструментами и методами учета и распределения затрат, навыками калькулирования и анализа себестоимости продукции	

4. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы

очная форма обучения

Вид учебной деятельности	Часов	
	Всего	По семестрам
		3
1. Контактная работа обучающихся с преподавателем:	104	104
Аудиторные занятия всего, в том числе:	102	102
Лекции	34	34
Практические занятия	68	68
Промежуточная аттестация (контактная работа)	2	2
2. Самостоятельная работа студента всего, в том числе:	60	60
Другие виды самостоятельной работы:	60	60
Вид промежуточной аттестации – экзамен	52	52
ИТОГО:		
	часов	216
Общая трудоемкость	зач. ед.	6

заочная форма обучения

Вид учебной деятельности	Часов	
	Всего	По курсам
		3
1. Контактная работа обучающихся с преподавателем:	24	24
Аудиторные занятия всего, в том числе:	22	22
Лекции	14	14
Практические занятия	8	8
Промежуточная аттестация (контактная работа)	2	2
2. Самостоятельная работа студента всего, в том числе:	185	185
Другие виды самостоятельной работы:	185	185
Вид промежуточной аттестации – экзамен	7	7
ИТОГО:		
	часов	216
Общая трудоемкость	зач. ед.	6

5. Содержание дисциплины (модуля)

5.1. Содержание разделов, тем дисциплины (модуля)

Тема 1. Эволюция подходов к управлению

Функциональный подход к управлению. Сущность функционального управления. Принципы функционального управления бизнес-процессами, их преимущества и выгоды для организаций. Система показателей для управления бизнес-процессами. Ресурсы процесса. Процессный подход к управлению. Суть процессного подхода. Процессное управление. Принципы процессного управления бизнес-процессами, их преимущества и выгоды для организаций. Формирование сети процессов. Система показателей для управления бизнес-процессами.

Тема 2. Бизнес - процессы

Понятие бизнес-процессов. Их классификация. Основные бизнес-процессы. Обеспечивающие бизнес-процессы. Бизнес-процессы

управления. Бизнес-процессы развития. Окружение бизнес-процесса. Типовые модели выделения бизнес-процессов. Ответственность в управлении бизнес-процессами. Преодоление барьеров в процессе внедрения бизнес-процессов. Анализ, оценка и реализация маркетинговых решений для организации, развития и масштабирования бизнеса. Анализ, направления совершенствования документирования процесса управления рисками в рамках отдельных бизнес-процессов, направлений.

Тема 3. Анализ выполнения бизнес-процессов

Анализ, управление маркетинговым контентом, оценка и реализация маркетинговых решений для организации, развития и масштабирования бизнеса.

Анализ рисков, выработка мероприятий по воздействию на риск.

Потери при выполнении бизнес-процессов. Сокращение времени выполнения процесса.

Изменение технологии выполнения процесса. Исключение ненужных повторений.

Параллельное выполнение бизнес-процессов. Реализация различных сценариев процессов.

Отказ от невыгодных процессов – аутсорсинг.

Тема 4. Реинжиниринг бизнес-процессов

Сущность, цели, этапы и виды реинжиниринга бизнес-процессов. Этапы проведения реинжиниринга. Подготовительный этап. Моделирование существующих бизнес-процессов, их оценка. Создание новой модели бизнес-процессов. Внедрение новой модели бизнес-процессов. Принципы перепроектирования бизнес-процессов. Условия успешного реинжиниринга и факторы риска

Тема 5. Моделирование бизнес-процессов

Необходимость моделирования бизнес-процессов. Бизнес – модели. Способы описания и моделирования бизнес-процессов. Горизонтальное и вертикальное описание бизнес-процессов. Технология моделирования бизнес-процессов предприятия. Методы сбора информации при моделировании бизнес-процессов. Правила и рекомендации по описанию бизнес-процессов. Основные подходы к моделированию бизнес-процессов

Тема 6. Анализ и ключевые показатели бизнес-процессов

Выбор приоритетных бизнес-процессов для оптимизации. Ключевые показатели бизнес-процессов. Показатели результативности бизнес-процесса. Показатели стоимости бизнес-процесса. Показатели качества бизнес-процесса. Показатели фрагментации бизнес-процесса. Показатели времени бизнес-процесса. Смешанные показатели бизнес-процесса.

Тема 7. Ключевые группы методов оптимизации бизнес-процессов

Метод пяти вопросов. Метод параллельного выполнения работ. Метод устранения временных разрывов. Разработка нескольких вариантов бизнес-процесса. Интеграция с клиентами и поставщиками бизнес-процесса. Метод уменьшения количества входов и выходов бизнес-процесса. Согласование результатов с требованиями. Минимизация устной информации. Стандартизация форм сбора и передачи информации. Организация точек контроля.

5.2. Междисциплинарные связи с обеспечиваемыми (последующими) дисциплинами (модулями)

Дисциплина «Управление бизнес- процессами» формирует ПК-13, ПК-14 компетенции, необходимые в дальнейшем для формирования компетенций ПК-15, ПК-16.

5.3. Разделы, темы дисциплины (модуля) и виды занятий

очная форма обучения

№ п/п	Наименование раздела, темы учебной дисциплины (модуля)	Виды занятий, включая самостоятельную работу студентов (в часах)			
		Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа	Всего
1	Тема 1.Эволюция подходов к управлению	4	4	6	14
2	Тема 2. Бизнес процессы	4	8	8	20
3	Тема3. Анализ выполнения бизнес-процессов бизнес-процессов	6	10	8	24
4	Тема 4.Реинжиниринг бизнес-процессов	4	10	10	24
5	Тема 5.Моделирование бизнес-процессов	6	12	10	28
6	Тема 6. Анализ и ключевые показатели бизнес-процессов	4	12	10	26
7	Тема 7. Ключевые группы методов оптимизации бизнес-процессов	6	12	8	26
	Итого	34	68	60	162

заочная форма обучения

№ п/п	Наименование раздела, темы учебной дисциплины (модуля)	Виды занятий, включая самостоятельную работу студентов (в часах)			
		Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа	Всего
1	Тема 1. Эволюция подходов к управлению	2	1	22	25
2	Тема 2. Бизнес-процессы	2	1	26	29
3	Тема 3. Анализ выполнения бизнес-процессов	2	1	26	29
4	Тема 4. Реинжиниринг бизнес-процессов	2	2	28	32
5	Тема 5. Моделирование бизнес-процессов	2	1	28	31
6	Тема 6. Анализ и ключевые показатели бизнес-процессов	2	1	28	31
7	Тема 7. Ключевые группы методов оптимизации бизнес-процессов	2	1	27	30
	Итого	14	8	185	207

6. Лабораторный практикум

Лабораторные занятия не предусмотрены учебными планами.

7. Практические занятия (семинары)

Практические занятия проводятся с целью формирования компетенций обучающихся, закрепления полученных теоретических знаний на лекциях и в процессе самостоятельного изучения обучающимися специальной литературы.

очная форма обучения

№ п/п	Наименование темы дисциплины (модуля)	Тематика практических занятий (семинаров)	Трудо-емкость (ч.)
1	Тема 1. Эволюция подходов к управлению	1. Функциональный подход к управлению. 2. Сущность функционального управления. 3. Принципы функционального управления бизнес-процессами. 4. Система показателей для управления бизнес-процессами. 5. Ресурсы процесса. 6. Процессный подход к управлению. 7. Процессное управление. 8. Принципы процессного управления бизнес-процессами. 9. Формирование сети процессов. Система показателей для управления бизнес-процессами.	4
2	Тема 2. Бизнес процессы	1. Понятие бизнес-процессов. Их классификация. 2. Основные бизнес-процессы. 3. Обеспечивающие бизнес-процессы. 4. Бизнес-процессы управления. Бизнес-процессы развития. 5. Окружение бизнес-процесса.	8

№ п/п	Наименование темы дисциплины (модуля)	Тематика практических занятий (семинаров)	Трудо-емкость (ч.)
		6.Типовые модели выделения бизнес-процессов. 7.Ответственность в управлении бизнес-процессами. Преодоление барьеров в процессе внедрения бизнес-процессов. 8.Анализ, оценка и реализация маркетинговых решений для организации, развития и масштабирования бизнеса. 9.Анализ, направления совершенствования документирования процесса управления рисками в рамках отдельных бизнес-процессов, направлений.	
3	Тема3. Анализ выполнения бизнес-процессов	1.Анализ, управление маркетинговым контентом,. 2.Оценка и реализация маркетинговых решений для организации, развития и масштабирования бизнеса. 3.Анализ рисков, выработка мероприятий по воздействию на риск. 4.Потери при выполнении бизнес-процессов. 5.Сокращение времени выполнения процесса. 6.Изменение технологии выполнения процесса. 7.Исключение ненужных повторений. 8.Параллельное выполнение бизнес-процессов. 9.Реализация различных сценариев процессов. 10.Отказ от невыгодных процессов – аутсорсинг.	10
4	Тема 4. Реинжиниринг бизнес-процессов	1.Сущность, цели, этапы и виды реинжиниринга бизнес-процессов. 2.Этапы проведения реинжиниринга. 3.Подготовительный этап. 4.Моделирование существующих бизнес-процессов, их оценка. 5.Создание новой модели бизнес-процессов. 6.Внедрение новой модели бизнес-процессов. 7.Принципы перепроектирования бизнес-процессов. 8Условия успешного реинжиниринга и факторы риска	10
5	Тема5. Моделирование бизнес-процессов	Моделирование бизнес-процессов	12
6	Тема 6. Анализ и ключевые показатели бизнес-процессов	Анализ и ключевые показатели бизнес-процессов	12
7	Тема 7. Ключевые группы методов оптимизации бизнес-процессов	Ключевые группы методов оптимизации бизнес-процессов	12
Итого			68

заочная форма обучения

№ п/п	Наименование темы дисциплины (модуля)	Тематика практических занятий (семинаров)	Трудо-емкость (ч.)
1	Тема 1. Эволюция подходов к управлению	Анализ эволюции подходов к управлению	1
2	Тема 2. Бизнес процессы	Анализ различных видов бизнес-процессов	1
3	Тема 3. Анализ выполнения бизнес-процессов	Анализ выполнения бизнес-процессов	1
4	Тема 4. Реинжиниринг бизнес-процессов	Реинжиниринг бизнес-процессов	2
5	Тема 5. Моделирование бизнес-процессов	Моделирование бизнес-процессов	1
6	Тема 6. Анализ и ключевые показатели бизнес-процессов	Анализ и ключевые показатели бизнес-процессов	1
7	Тема 7. Ключевые группы методов оптимизации бизнес-процессов	Ключевые группы методов оптимизации бизнес-процессов	1
Итого			8

8. Примерная тематика курсовых проектов (работ)

Курсовые проекты (работы) не предусмотрены учебными планами.

9. Самостоятельная работа студента

№ п/п	Наименование раздела, темы дисциплины (модуля)	Виды самостоятельной работы студента	Оценочное средство
1	Тема 1. Эволюция подходов к управлению	Домашнее задание/ Конспектирование литературы по теме	Устный опрос
2	Тема 2. Бизнес процессы	Домашнее задание/ тестирование	Тест
3	Тема 3. Анализ выполнения бизнес-процессов	Домашнее задание/ задачи	Кейс-задача
4	Тема 4. Реинжиниринг бизнес-процессов	Домашнее задание/ Конспектирование литературы по теме	Доклад
5	Тема 5. Моделирование бизнес-процессов	Домашнее задание/ Конспектирование литературы по теме	Устный опрос
6	Тема 6. Анализ и ключевые показатели бизнес-процессов	Домашнее задание/ задачи	Решение задачи
7	Тема 7. Ключевые группы методов оптимизации бизнес-процессов	Домашнее задание/ задачи	Решение задачи

10. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

Самостоятельная работа студентов предполагает тщательное освоение учебной и научной литературы по изучаемой дисциплине.

При изучении основной рекомендуемой литературы студентам необходимо обратить внимание на выделение основных понятий, их определения, научно-технические основы, узловые положения, представленные в изучаемом тексте.

При самостоятельной работе студентов с дополнительной литературой необходимо выделить аспект изучаемой темы (что в данном материале относится непосредственно к изучаемой теме и основным вопросам).

Дополнительную литературу целесообразно прорабатывать после основной, которая формирует базис для последующего более глубокого изучения темы. Дополнительную литературу следует изучать комплексно, рассматривая разные стороны изучаемого вопроса. Обязательным элементом самостоятельной работы студентов с литературой является ведение необходимых записей: конспекта, выписки, тезисов, планов.

Для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине используются следующее учебно-методическое обеспечение:

а) основная литература:

1. Елиферов В.Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление : учебник / В.Г. Елиферов, В.В. Репин.— М. : ИНФРА-М, 2017. — 319 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/751576>

б) дополнительная литература:

1. Управление результативностью: Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами Учебное пособие / Кокинз Г., Тимофеев П.В., - 2-е изд. - М.: Альп. Бизнес Букс, 2016. - 318 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/926093>

2. Свод знаний по управлению бизнес-процессами. BPM СВОК 3.0: Учебное пособие / Под ред. Белайчук А.А. - М.: Альпина Пабл., 2016. - 480 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/558829>

11. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)

а) нормативные документы:

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 30.11.1994 № 51–ФЗ (ред. от 29.07.2017) // Собрание законодательства РФ. - 1994. - № 32. – Ст. 3301. - Консультант Плюс. [Электрон.ресурс]. - Электрон.дан. - [М., 2017.]

б) основная литература:

1. Елиферов В.Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление : учебник / В.Г. Елиферов, В.В. Репин.— М. : ИНФРА-М, 2017. — 319 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/751576>

в) дополнительная литература:

1. Управление результативностью: Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами Учебное пособие / Кокинз Г., Тимофеев П.В., - 2-е изд. - М.: Альп. Бизнес Букс, 2016. - 318 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/926093>

2. Свод знаний по управлению бизнес-процессами. BPM СВОК 3.0: Учебное пособие / Под ред. Белайчук А.А. - М.: Альпина Пабли., 2016. - 480 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/558829>

12. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля)

1. <https://www.book.ru/> - ЭБС Book.ru
2. <http://www.iprbookshop.ru> - ЭБС IPRbooks
3. <https://ibooks.ru/> -ЭБС Айбукс.ru/ibooks.ru
4. <https://rucont.ru/> - ЭБС «Национальный цифровой ресурс «Руконт»
5. <http://znanium.com/> - ЭБС Znanium.com
6. <https://dlib.eastview.com/>- База данных East View

13. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационно-справочных систем (при необходимости)

1. Desktop School ALNG LicSAPk MVL.
 - a. Office ProPlus All Lng Lic/SA Pack MVL Partners in Learning (лицензия на пакет Office Professional Plus)
 - b. Windows 8
2. Консультант + версия проф.- справочная правовая система
3. Система тестирования INDIGO.
4. Adobe Acrobat – свободно-распространяемое ПО
5. Интернет-браузеры Google Chrome, Firefox – свободно-распространяемое ПО

Каждый обучающийся в течение всего обучения обеспечивается индивидуальным неограниченным доступом электронно-библиотечной системе и электронной информационно-образовательной среде.

14. Описание материально–технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)

Образовательный процесс обеспечивается специальными помещениями, которые представляют собой аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы студентов и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.

Специальные помещения соответствуют действующим противопожарным правилам и нормам, укомплектованы специализированной мебелью.

Аудитории лекционного типа, оснащенные проекционным оборудованием и техническими средствами обучения, обеспечивающими представление учебной информации большой аудитории, демонстрационным оборудованием.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой, обеспечивающей доступ к сети Интернет и электронной информационно-образовательной среде университета.

15. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Дисциплина «Управление бизнес процессами » состоит из 7 тем и изучается на лекциях, практических занятиях и при самостоятельной работе обучающихся. Обучающийся для полного освоения материала должен не пропускать занятия и активно участвовать в учебном процессе. Кроме того, обучающиеся должны ознакомиться с программой дисциплины и списком основной и дополнительной рекомендуемой литературы.

Основной теоретический материал дается на лекционных занятиях. Лекции включают все темы и основные вопросы дисциплины. Для максимальной эффективности изучения необходимо постоянно вести конспект лекций, знать рекомендуемую преподавателем основную и дополнительную учебную литературу, позволяющую дополнить знания и лучше подготовиться к практическим занятиям.

Для закрепления теоретического материала, формирования профессиональных компетенций и практических навыков со студентами проводятся практические занятия. В ходе практических занятий разбираются основные и дополнительные теоретические вопросы решаются практические задачи, проводятся тестирования по результатам изучения тем.

На изучение каждой темы выделено в соответствии с рабочей программой дисциплины количество часов практических занятий, которые проводятся в соответствии с вопросами, рекомендованными к изучению по определенным темам. Обучающиеся должны регулярно готовиться к практическим занятиям. При подготовке к занятиям следует руководствоваться конспектом лекций и рекомендованной литературой.

Для эффективного освоения материала дисциплины учебным планом предусмотрена самостоятельная работа, которая должна выполняться в обязательном порядке. Выполнение самостоятельной работы по темам дисциплины, позволяет регулярно проводить самооценку качества усвоения материалов дисциплины и выявлять аспекты, требующие более детального изучения. Задания для самостоятельной работы предложены по каждой из изучаемых тем и должны готовиться индивидуально и к указанному сроку. По необходимости студент может обращаться за консультацией к преподавателю. Выполнение заданий контролируется и оценивается преподавателем.

В случае посещения обучающегося лекций и практических занятий, изучения рекомендованной основной и дополнительной учебной литературы, а также своевременного и самостоятельного выполнения заданий, подготовка к экзамену по дисциплине сводится к дальнейшей систематизации полученных знаний, умений и навыков.

16. Методические рекомендации по организации изучения дисциплины для преподавателей, образовательные технологии

Оценочные средства для контроля успеваемости и результатов освоения дисциплины (модуля):

- а) для текущей успеваемости: опрос, доклад, решение задач;
- б) для самоконтроля обучающихся: тесты;
- в) для промежуточной аттестации: вопросы для экзамена, практические задания.

При реализации различных видов учебной работы по дисциплине «Управление бизнес-процессам», используются следующие образовательные технологии:

- 1) лекции с использованием методов проблемного изложения материала;
- 2) проведение практико-ориентированных занятий (кейс, круглый стол).

№	Занятие в интерактивной форме	Количество часов по очной форме		Количество часов по заочной форме	
		Лекции	Практ. занятия	Лекция	Практ.
1	Тема 1. Эволюция подходов к управлению Виды: Лекция с демонстрацией видеоматериалов (слайды) Практические занятия с применением следующих технологий: - обсуждение в группе (обсуждение подготовленных студентами вопросов для самостоятельного изучения) - дискуссия	2	2	1	1
2	Тема 2. Бизнес процессы Виды: Лекция с демонстрацией видеоматериалов (слайды) Практические занятия с применением следующих технологий: - обсуждение в группе (обсуждение вопросов для самостоятельного изучения)	4	4	2	1
3	Тема 3. Анализ выполнения бизнес-процессов Виды: Лекция с демонстрацией видеоматериалов (слайды)	2	2		

№	Занятие в интерактивной форме	Количество часов по очной форме		Количество часов по заочной форме	
		Лекции	Практ. занятия	Лекция	Практ.
	Практические занятия с применением следующих технологий: - обсуждение в группе (обсуждение вопросов для самостоятельного изучения)				
4	Тема 4. Реинжиниринг бизнес-процессов Виды: Лекция с демонстрацией видеоматериалов (слайды) Практические занятия с применением следующих технологий: - обсуждение в группе (обсуждение вопросов для самостоятельного изучения)	4	4	2	
	Итого:	12	12	5	2

**АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»
КАЗАНСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)**

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ
ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО
ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)**

УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент
Направленность: «Управление проектами»

1. Паспорт фонда оценочных средств

1.1 Компетенции, формируемые в процессе изучения дисциплины

Индекс	Формулировка компетенции
ПК-13	умением моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций
ПК-14	умением применять основные принципы и стандарты финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, навыков управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета

1.2. Сведения об иных дисциплинах (преподаваемых, в том числе, на других кафедрах) участвующих в формировании данных компетенций

1.2.1. Компетенция ПК-13 формируется в процессе изучения дисциплин (прохождения практик):

Управление контентом и изменениями ИТ проекта
Управление ресурсами проекта
Экономико-математические методы и модели
Производственная практика. Практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности

1.2.2. Компетенция ПК-14 формируется в процессе изучения дисциплин (прохождения практик):

Бухгалтерский финансовый учет
Финансовый менеджмент
Управление ресурсами проекта
Производственная практика. Практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности
Производственная практика. Преддипломная практика

1.3. Этапы формирования и программа оценивания контролируемой компетенции

Код контролируемой компетенции (или ее части)	Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Наименование оценочного средства
ПК-13 ПК-14	Тема 1. Эволюция подходов к управлению	Тесты Кейс Доклад Задачи
	Тема 2. Бизнес процессы	
	Тема3. Анализ выполнения бизнес-процессов	
	Тема4. Реинжиниринг бизнес-процессов	
	Тема 5. Моделирование бизнес-процессов	Творческие задания Круглый стол Опрос Контрольная
	Тема 6. Анализ и ключевые показатели бизнес-процессов	
	Тема 7. Ключевые группы методов оптимизации бизнес-процессов	
Тема 2. Бизнес процессы		

Код контролируемой компетенции (или ее части)	Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Наименование оценочного средства
	Тема3. Анализ выполнения бизнес-процессов	работа
	Тема4. Реинжиниринг бизнес-процессов	
	Тема 5. Моделирование бизнес-процессов	
	Тема 6. Анализ и ключевые показатели бизнес-процессов	
	Тема 7. Ключевые группы методов оптимизации бизнес-процессов	

Процедура оценивания

1. Процедура оценивания результатов освоения программы учебной дисциплины включает в себя оценку уровня сформированности компетенций студента при осуществлении текущего контроля и проведении промежуточной аттестации.

2. Уровень сформированности компетенции определяется по качеству выполненной студентом работы и отражается в следующих формулировках: высокий, хороший, достаточный, недостаточный.

3. При выполнении студентами заданий текущего контроля и промежуточной аттестации оценивается уровень обученности «знать», «уметь», «владеть» в соответствии с запланированными результатами обучения и содержанием рабочей программы дисциплины:

- профессиональные знания студента могут проверяться при ответе на теоретические вопросы, выполнении тестовых заданий, практических работ,
- степень владения профессиональными умениями – при решении ситуационных задач, выполнении практических работ и других заданий.

4. Результаты выполнения заданий фиксируются в баллах в соответствии с показателями и критериями оценивания компетенций. Общее количество баллов складывается из:

- суммы баллов за выполнение практических заданий на выявление уровня обученности «уметь»;
- суммы баллов за выполнение практических заданий на выявление уровня обученности «владеть»;
- суммы баллов за ответы на теоретические и дополнительные вопросы.

5. По итогам текущего контроля и промежуточной аттестации в соответствии с показателями и критериями оценивания компетенций определяется уровень сформированности компетенций студента и выставляется оценка по шкале оценивания.

1.4. Показатели и критерии оценивания компетенций, шкала оценивания

Компетенции	Показатели оценивания	Критерии оценивания компетенций				Итого
		Высокий (верно и в полном объеме) - 5 б.	Средний (с незначительными замечаниями) – 4 б.	Низкий (на базовом уровне, с ошибками) - 3 б.	Недостаточный (содержит большое количество ошибок, ответ не дан) – 0,5 б.	
Теоретические показатели						
ПК-13 ПК-14	Знает теоретические основы моделирования бизнес-процессов и использования методов реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций (опрос)	Верно и в полном объеме знает теоретические основы моделирования бизнес-процессов и использования методов реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций	С незначительными замечаниями знает теоретические основы моделирования бизнес-процессов и использования методов реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций	На базовом уровне, с ошибками знает теоретические основы моделирования бизнес-процессов и использования методов реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций	Не знает теоретические основы моделирования бизнес-процессов и использования методов реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций	
	Знает современные методы моделирования бизнес-процессов и использования методов реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций (опрос)	Верно и в полном объеме знает современные методы моделирования бизнес-процессов и использования методов реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций	С незначительными замечаниями знает современные методы моделирования бизнес-процессов и использования методов реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций	На базовом уровне, с ошибками знает современные методы моделирования бизнес-процессов и использования методов реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций	Не знает современные методы моделирования бизнес-процессов и использования методов реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций	
	Знает направления совершенствования бизнес-процессов и использования методов реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций (доклад)	Верно и в полном объеме знает направления совершенствования бизнес-процессов и использования методов реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций	С незначительными замечаниями знает направления совершенствования бизнес-процессов и использования методов реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций	На базовом уровне, с ошибками знает направления совершенствования бизнес-процессов и использования методов реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций	Не знает направления совершенствования бизнес-процессов и использования методов реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций	
	Знает источники финансирования различных проектов, институты и инструменты финансового рынка.	Верно и в полном объеме знает источники финансирования различных проектов, институты и инструменты	С незначительными замечаниями знает источники финансирования различных проектов,	На базовом уровне, с ошибками знает источники финансирования различных проектов,	Не знает источники финансирования различных проектов, институты и инструменты	

Компетенции	Показатели оценивания	Критерии оценивания компетенций				Итого
		Высокий (верно и в полном объеме) - 5 б.	Средний (с незначительными замечаниями) – 4 б.	Низкий (на базовом уровне, с ошибками) - 3 б.	Недостаточный (содержит большое количество ошибок, ответ не дан) – 0,5 б.	
	(опрос, доклад)	финансового рынка.	институты и инструменты финансового рынка.	институты и инструменты финансового рынка.	финансового рынка.	
Практические показатели						
ПК-13 ПК-14	Умеет применять полученные теоретические знания в процессе совершенствования бизнес-процессов и использования методов реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций (кейс)	Верно и в полном объеме может применять полученные теоретические знания в процессе совершенствования бизнес-процессов и использования методов реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций	С незначительными замечаниями может применять полученные теоретические знания в процессе совершенствования бизнес-процессов и использования методов реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций	На базовом уровне, с ошибками может применять полученные теоретические знания в процессе совершенствования бизнес-процессов и использования методов реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций	Не может применять полученные теоретические знания в процессе совершенствования бизнес-процессов и использования методов реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций	
	Умеет применять современные методы совершенствования бизнес-процессов и использования методов реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций (тесты)	Верно и в полном объеме может применять современные методы совершенствования бизнес-процессов и использования методов реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций	С незначительными замечаниями может применять современные методы совершенствования бизнес-процессов и использования методов реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций	На базовом уровне, с ошибками может применять современные методы совершенствования бизнес-процессов и использования методов реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций	Не может применять современные методы совершенствования бизнес-процессов и использования методов реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций	
	Умеет разрабатывать мероприятия по совершенствованию бизнес-процессов и использованию методов реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций (тесты)	Верно и в полном объеме умеет разрабатывать мероприятия по совершенствованию бизнес-процессов и использованию методов реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности	С незначительными замечаниями умеет разрабатывать мероприятия по совершенствованию бизнес-процессов и использованию методов реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности	На базовом уровне, с ошибками умеет разрабатывать мероприятия по совершенствованию бизнес-процессов и использованию методов реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности	Не умеет разрабатывать мероприятия по совершенствованию бизнес-процессов и использованию методов реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности	
	Умеет калькулировать и	Верно и в полном объеме	С незначительными	На базовом уровне, с	Не умеет калькулировать	

Компетенции	Показатели оценивания	Критерии оценивания компетенций				Итого
		Высокий (верно и в полном объеме) - 5 б.	Средний (с незначительными замечаниями) – 4 б.	Низкий (на базовом уровне, с ошибками) - 3 б.	Недостаточный (содержит большое количество ошибок, ответ не дан) – 0,5 б.	
	анализировать себестоимость продукции и принимать обоснованные решения на основе данных управленческого учета, оценивать эффективность использования различных систем учета и распределения (кейс, тесты)	умеет калькулировать и анализировать себестоимость продукции и принимать обоснованные решения на основе данных управленческого учета, оценивать эффективность использования различных систем учета и распределения	замечаниями умеет калькулировать и анализировать себестоимость продукции и принимать обоснованные решения на основе данных управленческого учета, оценивать эффективность использования различных систем учета и распределения	ошибками умеет калькулировать и анализировать себестоимость продукции и принимать обоснованные решения на основе данных управленческого учета, оценивать эффективность использования различных систем учета и распределения	и анализировать себестоимость продукции и принимать обоснованные решения на основе данных управленческого учета, оценивать эффективность использования различных систем учета и распределения	
Владеет						
ПК-13 ПК-14	Владеет навыками применения полученных теоретических знаний в процессе совершенствования бизнес-процессов и использования методов реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций (контр. работа)	Верно и в полном объеме владеет навыками применения полученных теоретических знаний в процессе совершенствования бизнес-процессов и использования методов реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций	С незначительными замечаниями владеет навыками применения полученных теоретических знаний в процессе совершенствования бизнес-процессов и использования методов реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций	На базовом уровне, с ошибками владеет навыками применения полученных теоретических знаний в процессе совершенствования бизнес-процессов и использования методов реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций	Не владеет навыками применения полученных теоретических знаний в процессе совершенствования бизнес-процессов и использования методов реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций	
	Владеет навыками применения современных методов совершенствования бизнес-процессов и использования методов реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций (контр. работа)	Верно и в полном объеме владеет навыками применения современных методов совершенствования бизнес-процессов и использования методов реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций	С незначительными замечаниями владеет навыками применения современных методов совершенствования бизнес-процессов и использования методов реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций	На базовом уровне, с ошибками владеет навыками применения современных методов совершенствования бизнес-процессов и использования методов реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций	Не владеет навыками применения современных методов совершенствования бизнес-процессов и использования методов реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций	

Компетенции	Показатели оценивания	Критерии оценивания компетенций				Итого
		Высокий (верно и в полном объеме) - 5 б.	Средний (с незначительными замечаниями) – 4 б.	Низкий (на базовом уровне, с ошибками) - 3 б.	Недостаточный (содержит большое количество ошибок, ответ не дан) – 0,5 б.	
	Владеет навыками разработки мероприятия по совершенствованию бизнес-процессов и использования методов реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций (круглый стол)	Верно и в полном объеме владеет навыками разработки мероприятия по совершенствованию бизнес-процессов и использования методов реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций	С незначительными замечаниями владеет навыками разработки мероприятия по совершенствованию бизнес-процессов и использования методов реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций	На базовом уровне, с ошибками владеет навыками разработки мероприятия по совершенствованию бизнес-процессов и использования методов реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций	Не владеет навыками разработки мероприятия по совершенствованию бизнес-процессов и использования методов реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций	
	Владеет инструментами и методами учета и распределения затрат, навыками калькулирования и анализа себестоимости продукции (контрольная работа, круглый стол)	Верно и в полном объеме владеет инструментами и методами учета и распределения затрат, навыками калькулирования и анализа себестоимости продукции	С незначительными замечаниями владеет инструментами и методами учета и распределения затрат, навыками калькулирования и анализа себестоимости продукции	На базовом уровне, с ошибками владеет инструментами и методами учета и распределения затрат, навыками калькулирования и анализа себестоимости продукции	Не владеет инструментами и методами учета и распределения затрат, навыками калькулирования и анализа себестоимости продукции	
	ВСЕГО:					60

Шкала оценивания:

Оценка	Баллы	Уровень сформированности компетенции
отлично	52-60	высокий
хорошо	43-51	хороший
удовлетворительно	31-42	достаточный
неудовлетворительно	30 и менее	недостаточный

2. Типовые контрольные задания для оценки результатов обучения по дисциплине и иные материалы для подготовки к промежуточной аттестации

2.1. Материалы для подготовки к промежуточной аттестации

1. Обеспечивающие бизнес-процессы.
2. Основные бизнес-процессы.
3. Бизнес-процессы управления.
4. Анализ, управление маркетинговым контентом.
5. Оценка и реализация маркетинговых решений для организации, развития и масштабирования бизнеса.
6. Внутренние причины совершенствования организации.
7. Внешние причины совершенствования предприятия.
8. Анализ рисков, выработка мероприятий по воздействию на риск.
9. Роль команды при организации совершенствования.
10. Бизнес-процессы развития.
11. Классификация инструментов совершенствования.
12. Организационные методы.
13. Диаграмма Парето.
14. Исследование и анализ рынка ИС и ИКТ .
15. Выбор рациональных ИС и ИКТ-решения для управления бизнесом.
16. Диаграмма причин и результатов.
17. Диаграмма "рыбий скелет".
18. Матричная диаграмма.
19. Свободный мозговой штурм.
20. Метод структурирования качества как инструмент для совершенствования процессов.
21. Статистическое управление процессами (СУП).
22. Контрольная карта.
23. Типы контрольных карт.
24. Реинжиниринг (перестройка) бизнес-процесса.
25. Анализ проблем процесса: выделение проблемных областей.
26. Анализ процесса по отношению к типовым требованиям.
27. Сущность и практическое применение моделирования бизнес-процессов.
28. Инструменты моделирования бизнес-процессов.
29. Сущность методологии моделирования бизнес-процессов.
30. Сущность методологии ARIS.
31. Основы моделирования бизнеса в ARIS.
32. Идентификация (выделение) и основные характеристики бизнес-процессов.
33. Методы оптимизации бизнес – процессов.
34. Организация моделирования бизнес-процессов.
35. Основные принципы моделирования бизнес-процессов.

36. Технологическая сеть моделирования бизнес-процессов. Шаблоны разработки миссии и формирования бизнесов.
37. Понятие организации.
38. Функционально-ориентированная и процессно-ориентированная организация.
39. Организационная структура предприятия на основе управления бизнес-процессами.
40. Основы документирования бизнес-процессов.
41. Разработка регламентов бизнес-процесса.
42. Контроль исполнения регламента выполнения бизнес-процесса.
43. Необходимость, методы и последовательность диагностики бизнес-процессов.
44. Анализ ключевых количественных показателей бизнес-процесса.
45. Анализ ключевых качественных показателей бизнес-процесса.
46. Сущность методов имитационного моделирования бизнес-процессов.
47. Требования и особенности имитационного моделирования бизнес-процессов.
48. Основные этапы имитационного моделирования бизнес-процессов.
49. Основные типы имитационных моделей бизнес-процессов.
50. Методы формализации моделирования процессов в имитационных системах: Кусочно-линейные агрегаты, сети Петри.
51. Имитационное моделирование в ARIS Simulation.
52. Сущность и этапы совершенствования бизнес-процессов.
53. Современные методы анализа и оптимизации бизнес-процессов: устранение неэффективных процедур, распределение ответственности за выполнение бизнес-процесса и делегирование полномочий по принятию решений.
54. Современные методы анализа и оптимизации бизнес-процессов: связывание параллельных работ, фиксирование информации у источника и включение обработки информации в реальную работу.
55. Современные методы анализа и оптимизации бизнес-процессов: сущность метода Ресурсные и операционные драйверы.
56. Современные методы анализа и оптимизации бизнес-процессов: качественные показатели процесса и драйверы издержек.
57. Современные методы анализа и оптимизации бизнес-процессов: временной анализ.

Типовые контрольные задания:

1. В чем состоит суть функционального подхода к управлению бизнесом?
2. В чем состоит суть процессного подхода к управлению бизнесом?
3. Какая разница между функциональным и процессным подходами к управлению бизнесом?

4. В чем состоит анализ фактического состояния организации управлению бизнесом?
5. Сущность бизнес- процессов управления.
6. Сущность бизнес- процессов развития
7. В чем разница между бизнес-процессами управления и бизнес-процессами развития?
8. В чем разница между основными бизнес- процессами и бизнес-процессами управления?
9. В чем состоит суть Реинжиниринга (перестройки) бизнес-процесса?
10. В чем сущность совершенствования бизнес-процессов?
11. В чем сущность этапов совершенствования бизнес-процессов?
12. Что включает в себя понятие «Разработка регламентов бизнес-процесса»?
13. Что означает понятие имитационное моделирование бизнес-процессов?
14. Что включает в себя понятие моделирование бизнес-процессов?
15. В чем необходимость документирования бизнес-процессов?
16. Организационная структура предприятия на основе управления бизнес-процессами?
17. Основы документирования бизнес-процессов.
18. Разработка регламентов бизнес-процесса.
19. В чем необходимость контроля исполнения регламента выполнения бизнес- процесса?
20. Необходимость, методы и последовательность диагностики бизнес-процессов.
21. Сущность анализа ключевых количественных показателей бизнес-процесса.
22. Раскройте сущность и этапы совершенствования бизнес-процессов.
23. Охарактеризуйте современные методы анализа и оптимизации бизнес-процессов.
24. Охарактеризуйте содержание основных этапов имитационного моделирования бизнес-процессов.
25. Раскройте сущность основных типов имитационных моделей бизнес-процессов.

Образцы тестовых заданий для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины, а также для контроля самостоятельной работы:

1. Моделирование - это:
 - а) процесс построения модели как некоего представления оригинала, отражающего наиболее важные его черты и свойства;
 - б) это логичный, последовательный, взаимосвязанный набор мероприятий, который потребляет ресурсы производителя, создает ценность и выдает результат потребителю;

в) это описание бизнес-процессов предприятия позволяющее руководителю знать, как работают рядовые сотрудники, а рядовым сотрудникам - как работают их коллеги и на какой конечный результат направлена вся их деятельность;

г) позволяет проанализировать не только, как работает предприятие в целом, как оно взаимодействует с внешними организациями, заказчиками и поставщиками, но и как организована деятельность на каждом отдельно взятом рабочем месте.

2. Модели, в которых решение принимается на основе анализа различных условий, называются:

- а) словесными;
- б) графическими;
- в) табличными;
- г) логическими.

3. Основной целью моделирования бизнес-процессов является:

- а) описание реального хода бизнес-процессов компании;
- б) перспективы компании;
- в) распределения потребностей компании;
- г) увеличение количества персонала.

4. В бизнес-процессе главный компонент - это:

- а) прозрачность документации;
- б) увеличение количества персонала;
- в) эффективность необходимых действий;
- г) порядок выполнения действий и эффективность работы.

5. Методология IDEF необходима для:

- а) отображение анализа модели деятельности подобных систем;
- б) отражению существующих ситуаций на предприятии с той или иной степенью приближенности;
- в) описание реального хода бизнес-процессов компании;
- г) анализ требований, спецификация информационной системы и описание физической реализации.

6. Функциональным процессом называется:

- а) процесс, в котором участвуют несколько подразделений верхнего уровня;
- б) подразделение-исполнитель приступает к работе сразу, как только поступил заказ из подразделения-заказчика. Технически реализуется одним процессом;
- в) отображение анализа модели деятельности подобных систем;
- г) отражению существующих ситуаций на предприятии с той или иной степенью.

7. Объектно-ориентированный процесс необходим для:

а) выделения классов объектов, а далее определение тех действий, в которых участвуют объекты;

б) организации, в которой участвуют несколько подразделений верхнего уровня;

в) подразделение-исполнитель приступает к работе сразу, как только поступил заказ из подразделения-заказчика, технически реализуется одним процессом.

г) отображения анализа модели деятельности подобных систем.

Литература для подготовки к экзамену:

а) нормативные документы:

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 30.11.1994 № 51–ФЗ (ред. от 29.07.2017) // Собрание законодательства РФ. - 1994. - № 32. – Ст. 3301. - Консультант Плюс. [Электрон.ресурс]. - Электрон.дан. - [М., 2017.]

б) основная литература:

1. Елиферов В.Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление : учебник / В.Г. Елиферов, В.В. Репин.— М. : ИНФРА-М, 2017. — 319 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/751576>

в) дополнительная литература:

1. Управление результативностью: Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами Учебное пособие / Кокинз Г., Тимофеев П.В., - 2-е изд. - М.: Альп. Бизнес Букс, 2016. - 318 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/926093>

2. Свод знаний по управлению бизнес-процессами. BPM СВОК 3.0: Учебное пособие / Под ред. Белайчук А.А. - М.: Альпина Пабли., 2016. - 480 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/558829>

Промежуточная аттестация

2.2. Комплект экзаменационных билетов для проведения промежуточной аттестации

**АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»
КАЗАНСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)**

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент
Направленность: «Управление малым бизнесом»
Дисциплина: Управление бизнес-процессами

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1

1. Сущность обеспечивающих бизнес-процессов.
2. Составьте текст справки о заработной плате и стаже работы в фирме «Восход» Марии Ивановны Семеновой. Оформите в установленном порядке (недостающие реквизиты укажите самостоятельно).
3. Охарактеризуйте основные типы имитационных моделей бизнес-процессов.

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 2

1. Сущность основных бизнес-процессов.
2. Вас назначили председателем комиссии по списанию товарно-материальных ценностей в организации, где вы работаете заместителем начальника маркетингового отдела. Как оформить акт о списании товарно-материальных ценностей?
3. Раскройте сущность и этапы реинжиниринга бизнес-процессов.

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 3

1. Сущность управленческих бизнес-процессов.
2. Обосновать последовательность реинжиниринга бизнес – процессов организации.
3. Раскройте сущность и этапы моделирования бизнес –процессов.

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 4

1. Сущность моделирования бизнес- процессов.
2. Обосновать задачу реинжиниринга, исходя из следующей ситуации: Компания определила, какой процесс она хочет перестроить. Однако как только реинжиниринг начался, в компании вместо всего процесса решили рассматривать лишь какой-то его фрагмент, поскольку существующие организационные границы не позволяют охватить весь процесс. Решили ограничиваться укреплением существующих организационных границ. В чем же задача реинжиниринга ?

3. Существует ли определенная связь между реинжинирингом, производительностью труда и трудоемкостью изготовления товаров компании. Если «да», то какая?

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 5

1. Определение понятия «процесс» в соответствии со стандартом ISO 9000-2001.

2. Обоснуйте оптимальный срок для того, чтобы компания прошла путь от декларирования идей до завершения первой действующей версии реконструированных процессов реинжиниринга, так как большие затраты времени приводят к тому, что сотрудники компании становятся нетерпеливыми, они тревожатся и сбивы с толку, начинают думать, что реинжиниринг — это очередная фальшивая программа преобразований.

3. Раскройте разницу между упорядочением и моделированием бизнес-процессов.

Промежуточная аттестация
Комплект тестовых заданий для проведения экзамена по дисциплине

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»
КАЗАНСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент
Направленность: «Управление малым бизнесом»
Дисциплина: Управление бизнес-процессами

Тестовые задания для проверки уровня обученности ЗНАТЬ:

1. Идентификация бизнес-процессов предполагает...
 - а) формирование состава функций;
 - б) взаимодействие бизнес-процессов между собой;
 - в) формирование арсенала управленческих методов;
 - г) к разделению труда.

2. Понятие идентификация – это:
 - а) установление соответствия распознаваемого предмета своему образу;
 - б) установление функции распознаваемого предмета своему образу;
 - в) установление принципы распознаваемого предмета своему образу;
 - г) установление методы распознаваемого предмета своему образу.

3. Перечислите требования, которым должен отвечать идентифицируемый бизнес – процесс:
 - а) формирование состава функций;
 - б) взаимодействие бизнес-процессов между собой;
 - в) разрозненная совокупность бизнес-процессов;
 - г) структурное объединение однопрофильных предприятий народного хозяйства в одно целое.

4. Важность правильного определения перечисленных компонентов бизнес – процесса связана с необходимостью выделения зон _____ и точек координации для эффективного управления.
 - а) ответственности;
 - б) централизации;
 - в) дисциплины;
 - г) коллегиальности.

5. Важно, чтобы каждое предприятие имело четкую формулировку своей _____.

- а) стратегии;
- б) плана;
- в) миссии;
- г) философии

6. _____ - это собственники, сотрудники, поставщики, правительство, местное сообщество и т.д.

- а) заинтересованные стороны;
- б) подразделения других организации;
- в) связи, которыми объединены компоненты системы;
- г) взаимодействие между компонентами системы.

7. Блок-схема представляет собой _____ описание потока действий в бизнес-процессе.

- а) графическое;
- б) картированное;
- в) устное;
- г) структурное.

8. Межфункциональная блок-схема дает дополнительную возможность установить, кто выполняет то или иное действие, к какому _____ отделу принадлежат исполнители.

- а) функциональному;
- б) линейному;
- в) конкретному;
- г) производственному.

9. Обозначьте дополнительную информацию, которая указывается в межфункциональной блок-схеме:

- а) добавленная ценность;
- б) степень завершенности;
- в) текущее время процесса;
- г) штатное расписание.

10. Многоуровневая блок-схема представляется в виде:

- а) иерархического уровня;
- б) линейного уровня;
- в) структурной системы;
- г) табличной структуры.

11. Этот этап включает в себя анализ ресурсов:

- а) анализ персонала;
- б) анализ оборудования;

- в) анализ программного обеспечения;
- г) все вышеперечисленное.

12. Этот анализ проводится на основе знаний эксперта о том, как должен быть организован процесс для обеспечения его эффективного функционирования:

- а) анализ отсутствия необходимых функций;
- б) анализ дублирования функций;
- в) анализ наличия излишних функций;
- г) все вышеперечисленное.

13. Процессы проектирования и разработки – это ____;

а) процессы, обеспечивающие взаимодействие внутри организации и с внешними заинтересованными сторонами (потребителями, поставщиками, надзорными органами и пр.).

б) процессы, необходимые для производства продукции или предоставления услуг;

в) группа процессов связана со сбором и обработкой информации о выполнении процессов;

г) все процессы, связанные с разработкой продукции или услуги.

14. Бизнес процессы – это ____;

а) все процессы, связанные с разработкой продукции или услуги;

б) процессы, обеспечивающие взаимодействие внутри организации и с внешними заинтересованными сторонами (потребителями, поставщиками, надзорными органами и пр.).

в) процессы, необходимые для производства продукции или предоставления услуг;

г) группа процессов связана со сбором и обработкой информации о выполнении процессов.

15. Основоположники методологии реинжиниринга бизнес-процессов:

- а) Б.Андерсен;
- б) М.Хаммер и Дж.Чампи;
- в) Г. Смит и П. Фингар;
- г) Ф.Тейлор.

Тестовые задания для проверки уровня обученности УМЕТЬ, ВЛАДЕТЬ:

1. Задачи расчета и оптимизации стоимости бизнес-процессов, анализа и уменьшения времени выполнения бизнес-процесса наиболее эффективно решаются с использованием ____:

- а) Process Warehouse (База данных KPI)
- б) Информационных систем;

- в) Мониторинга;
- г) Системы класса ERP.

2. Инструментальное средство предназначено для оценки производительности бизнес-процесса в целом, независимо от его отдельных частей, поддерживаемых информационными системами:

- а) Системы класса ERP;
- б) ARIS Process Performance Manager (PPM);
- в) Workflow;
- г) Process Warehouse (База данных KPI).

3. Для эффективного управления бизнес-процессами необходимо:

- а) проверять соответствие реального уровня затрат при выполнении бизнес-процессов запланированному;
- б) сравнение фактических и плановых показателей и нахождение причин отклонений;
- в) удостоверяться, что для выполнения бизнес-процессов было запланировано нужное количество ресурсов
- г) все вышеперечисленное.

4. Подходы совершенствования бизнес-процессов являются важнейшими инструментами ... управления

- а) системного
- б) структурного
- в) процессного

5. Подход, в большей степени ориентированный на совершенствование фрагментарных процессов в рамках функционально-специализированных структур управления с целью их унификации ...

- а) постепенный
- б) кардинальный
- в) прикладной

6. Подход к совершенствованию процессов, предполагающий исследование процессов деятельности, как совокупности операций, имеющих ценность для потребителя

- а) постепенный
- б) кардинальный
- в) прикладной

7. Количество выделяемых методов достижения целей совершенствования бизнес-процессов организации равно ...

- а) трем
- б) четырем
- в) пяти

8. Методика быстрого анализа решения концентрирует внимание на определенном процессе в ходе одно- или двухдневного совещания группы совершенствования процесса для определения способов улучшения этого процесса в течение ... дней

- а) 30
- б) 50
- в) 90

9. Интуитивным методом принятия решения является метод коллективной экспертной ...

- а) структуры
- б) динамики
- в) оценки

10. Интуитивным методом принятия решения является метод коллективной генерации ...

- а) структур
- б) систем
- в) идей

11. Критерии формализации любой организации (выберите 3 варианта):

- а) административно-правовые атрибуты, определяющие статус и компетенцию организации
- б) экономические, плановые, стоимостные и другие показатели
- в) социокультурные, включающие принятые в данной среде нормы поведения и взаимоотношений
- г) экономическая рентабельность организации
- д) наличие юридических документов, определяющих нормативно-юридический статус организации

12. Команда по улучшению процесса - команда, работающая над проектом по улучшению ... процесса

- а) определенного
- б) прикладного
- в) отдельного

13. Создается команда для контроля и отслеживания всего проекта по улучшению бизнес-процессов в процессе ... проекта

- а) организации
- б) планирования
- в) регулирования

14. Организация проекта является ... команды по управлению проектом

- а) миссией

- б) стратегией
- в) задачей

15. Планирование фаз проекта является ... команды по управлению проектом

- а) миссией
- б) стратегией
- в) задачей

2.3. Критерии оценки для проведения экзамена по дисциплине

После завершения тестирования на экзамене на мониторе компьютера высвечивается результат – процент правильных ответов. Результат переводится в баллы и суммируется с текущими семестровыми баллами.

Максимальная сумма (100 баллов), набираемая студентом по дисциплине, предусматривающей в качестве формы промежуточной аттестации экзамен, включают две составляющие.

Первая составляющая – оценка регулярности и своевременности качества выполнения студентом учебной работы по изучению дисциплины в течение семестра (сумма не более 60 баллов).

Вторая составляющая – оценка знаний студента на экзамене (не более 40 баллов).

Перевод полученных итоговых баллов в оценки осуществляется по следующей шкале:

- с 86 до 100 баллов – «отлично»;
- с 71 до 85 баллов – «хорошо»;
- с 50 до 70 баллов – «удовлетворительно»

Если студент при тестировании отвечает правильно менее, чем на 50 %, то автоматически выставляется оценка «неудовлетворительно» (без суммирования текущих рейтинговых баллов), а студенту назначается переэкзаменовка в дополнительную сессию.

2.4. Методические материалы, определяющие процедуру оценивания по дисциплине

Общая процедура оценивания определена Положением о фондах оценочных средств.

1. Процедура оценивания результатов освоения программы дисциплины включает в себя оценку уровня сформированности общекультурных и профессиональных компетенций студента, уровней обученности: «знать», «уметь», «владеть».

2. При сдаче экзамена/зачета:

– профессиональные знания студента могут проверяться при ответе на теоретические вопросы, при выполнении тестовых заданий, практических работ;

– степень владения профессиональными умениями, уровень сформированности компетенций (элементов компетенций) – при решении ситуационных задач, выполнении практических работ и других заданий.

3. Результаты промежуточной аттестации фиксируются в баллах. Общее количество баллов складывается из следующего:

- до 60% от общей оценки за выполнение практических заданий,
- до 30% оценки за ответы на теоретические вопросы,
- до 10% оценки за ответы на дополнительные вопросы.

**АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»
КАЗАНСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)**

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО
КОНТРОЛЯ И ТЕКУЩЕЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ
(МОДУЛЮ)**

УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент
Направленность: «Управление проектами»

Материалы для текущего контроля

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»
КАЗАНСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)

Кейс-задача

по дисциплине «Управление бизнес-процессами»

Кейс 1: Деловая ситуация 1 «ПИК» в его карьере

В октябре 1998 г. генеральный директор и основной владелец ЗАО «ПИК» Михаил Нестеренко, неудовлетворенный неспособностью своего главного бухгалтера Марины Николаевой объяснить финансовую ситуацию на предприятии после августовского кризиса, окончательно принял решение пригласить в фирму финансового директора и, возможно, нового главного бухгалтера.

«ПИК» был создан в 1995 г. самим Михаилом. Для работы в компании он пригласил некоторых своих друзей, с которыми некогда учился вместе в питерском политехе и пересекался в разных жизненных ситуациях и на которых, как он полагал, можно вполне положиться.

В качестве стартового капитала Михаил использовал ту долю, которую получил, выйдя из бизнеса, как партнер Сергея Васильева. Причиной выхода была конфликтная ситуация в отношении стратегии развития фирмы. В связи с тем, что не удалось найти приемлемый вариант развития, акционеры решили разойтись каждый со своей долей.

Дела у Михаила в отличие от Сергея пошли в гору. Компания ЗАО «ПИК» стала холдингом с отдельными предприятиями, во главе которых стояли близкие Михаилу по духу люди. С основания фирмы и до осени 1998 г. главным бухгалтером была Марина Николаева, которая, как и другие ключевые руководители, прошла вместе с Михаилом через все испытания и те, что проходят главные бухгалтера российских фирм.

Авторитет Марины среди сотрудников фирмы, особенно бухгалтеров, был достаточно высок, и ее компетентность сомнений не вызывала. За время работы в компании Марине удалось поставить регулярный учет, обучить бухгалтеров международным стандартам учета, построить работу в бухгалтерии должным образом. Единственной проблемой Марины являлось то, что, будучи по своей натуре человеком последовательным и сильным, она требовала, чтобы перед ней всегда формулировали проблему предельно точно и для решения поставленной задачи она избирала наиболее верный путь.

Почти всегда ее выбор оправдывал себя, но, как правило, не был

вполне понятен Михаилу. Однако вскоре обнаружилось, что Михаил и Марина говорят об одних и тех же вещах, но на разных языках. Марина – образованный бухгалтер, кандидат экономических наук, лицензированный аудитор, а Михаил – типичный российский предприниматель с техническим образованием, который твердо убежден в том, что для успешного ведения бизнеса не обязательно иметь какое-то специальное образование. Более того, его раздражали «заумные» речи Марины и зачастую он испытывал желание иметь на месте Марины более покладистого человека, который понимал бы его так, как ему хотелось.

Развитие конфликта привело к тому, что Михаил, не поставив в известность директора по персоналу, начал поиски новых сотрудников: главного бухгалтера и финансового директора. В связи с тем, что сам он этим заниматься не мог, задание было поручено службе безопасности. Для Михаила было крайне важно, чтобы эти люди не допустили утечку информации о его кадровых планах. Через некоторое время начальник службы безопасности отрапортовал Михаилу о найденном главном бухгалтере и невозможности найти финансового директора, который бы отвечал скромным требованиям службы безопасности. Для поиска финансового директора было решено воспользоваться услугами рекрутингового агентства, и вскоре проблема была успешно решена.

Претендентом на должность главного бухгалтера оказалась знакомая Михаила, которой он доверял не меньше, чем менеджерам, с которыми он работал последние несколько лет. Наталья Левашова, так звали нового главного бухгалтера, приступила к исполнению своих обязанностей с 1 декабря 1998 г. одновременно с финансовым директором, должность которого занял Николай Слишко. Николай был совершенно новым для компании человеком, прежде ни с кем из ее сотрудников не пересекавшимся. Марину же уволили «по собственному желанию» с 15 декабря 1998 г., не предложив альтернативной работы в компании, полагая, что вряд ли она согласится на другую должность.

Времени на подготовку кадровых перестановок было катастрофически мало, и Михаил, естественно, не успел разработать требования к новым менеджерам, а в силу своей загруженности он поручил эту работу директору по персоналу. Единственное, что Михаил успел сообщить директору по персоналу, было сформулировано следующим образом: «В принципе, финансовый директор важнее главбуха, но Наталью мы в любом случае оставим в фирме и не будем назначать ей испытательного срока». На вопрос о профессиональных качествах Натальи прозвучал ответ: «Там все нормально – безопасность проверила».

Директор по персоналу не вполне уловил мысль Михаила, но решил в первую очередь разработать функциональные обязанности для новых работников, что, собственно, большого труда не составило. Марина Николаевна в свое время пришла в компанию со своей должностной инструкцией и тем самым избавила от необходимости проделывать эту работу для Натальи, а должностную инструкцию финансового директора он

попросил Николая составить самостоятельно и отдать на утверждение Михаилу.

Первые три месяца все шло просто замечательно. Оба новых работника входили в должность, не вдаваясь в детали того, кто что должен делать, просто у каждого была своя работа, но оба слышали, что финансовый директор по статусу выше главного бухгалтера.

Вскоре Николай разработал новую систему финансового планирования и контроля, внедрение которой требовало серьезных изменений в существующей системе учета. Подготовив свое предложение в письменном виде, он представил свои мысли Михаилу, которому идея понравилась, и новую систему было решено внедрять.

Наталье было предложено в течение трех дней ознакомиться с предлагаемыми нововведениями и высказать свои соображения относительно сроков изменения учетной системы и целесообразности предложений Николая. В принципе, предложения были вполне разумными и отвечали требованиям компании по построению более эффективной системы финансового контроля деятельности фирмы. Однако многое из того, о чем шла речь в предложениях Николая, было невыполнимо без изменений в учете, которые казались Наталье сложными, и она не решилась назвать сроки изменения учетной системы. Кроме того, ей показалось необоснованным игнорирование ее мнения при разработке нововведений. Вместо рецензии на предложения Слишко Наталья подготовила свой вариант системы планирования и контроля, в котором основные идеи были заимствованы у Николая, но были дополнены подробным описанием требуемых изменений в учетном процессе.

Ситуация осложнялась тем, что Наталья отказывалась подчиняться Николаю, так как, по ее мнению, имела на это полное право. («В моей должностной инструкции не написано, что я должна подчиняться финансовому директору».) Николай же, в свою очередь, полагал, что прав именно он, потому в его инструкции указано обратное, и отступать он не намерен. Причем в самой бухгалтерии уже шли изменения в соответствии с планом Натальи. Михаил на это смотрел спокойно, поскольку полагал, что если в основе предложений Натальи лежат мысли Николая, то после внедрения нововведений все уладится само собой. Ведь в итоге все должны будут получить то, что им нужно. Михаилу не хотелось конфликтовать с Натальей, а на требования финансового директора разъяснить ситуацию он просил немного подождать, так как еще не решил.

Тем временем процесс затягивался. Рядовые бухгалтеры не успевали заниматься внедрением нововведений в учете, так как еще при Марине их рабочее время практически полностью было расписано и времени на что-то другое, кроме как на каждодневную рутину, не оставалось. Наталья не совсем понимала, почему у бухгалтеров не хватает времени на выполнение ее распоряжений, и потребовала от своих подчиненных уделять больше внимания ее последним распоряжениям. Как и следовало ожидать, результата это не принесло. Тем временем Николай ждал решения Михаила,

который под разными предложениями уходил от окончательного разговора. Поскольку, судя по отчетам, дела фирмы шли более чем успешно и все сотрудники (в том числе Николай и Наталья) получали значительные премии, то все стороны в той или иной мере терпели напряженную ситуацию.

Однако осенью 1999 г. Николай получил весьма заманчивое предложение от конкурирующей фирмы и написал заявление об уходе, которое незамедлительно передал Михаилу. Терять финансового директора Михаилу не хотелось, но в то же время он не представлял себе, как его удержать...

Вопросы для анализа ситуации и внесении изменений в структуру управления фирмы:

1. Какие изменения произойдут в структуре управления предприятия.
2. Какое место должно занимать в организации подразделение по управлению человеческими ресурсами и соответствовало ли этим требованиям положение кадровой службы ЗАО «ПИК»?
3. Какие существенные ошибки допустило руководство компании при принятии кадрового решения, найме главного бухгалтера и финансового директора?
4. Считаете ли вы возможным (если это необходимо) удержать Николая в компании, и если да, то как это сделать?
5. Какие действия должно предпринять руководство компании для избежания подобных ситуаций в будущем?

Краткие рекомендации к выполнению:

Внимательно прочитайте текст и ответьте на поставленные вопросы.

Требования к содержанию письменного ответа:

- 1) необходимо внести уточнения в структуру управления предприятия.
- 2) выявить все ошибки, которые допустило руководство компании ЗАО «ПИК» по управлению человеческими ресурсами;
- 3) аргументировано объяснить необходимость или ненужность удержания Николая в компании и в случае положительного выбора, составить план мероприятий;
- 4) дать конкретные рекомендации по улучшению работы с кадрами.

Требования к оформлению: Работа оформляется на листе А4, пишется Ф.И.О., номер группы.

Критерии оценки:

- оценка «зачтено» выставляется студенту, если даны полные, исчерпывающие ответы на все поставленные вопросы или если дан неверный ответ на один из поставленных вопросов;
- оценка «не зачтено» выставляется студенту, если даны неверные ответы на два из поставленных вопросов или если все приведенные ответы являются неправильными.

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»
КАЗАНСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)

Комплект заданий для контрольной работы

по дисциплине «Управление бизнес-процессами»

Тема 1. Эволюция подходов к управлению

Вариант 1

1. Дайте определение понятию «Функциональный подход к управлению».
2. Принципы функционального управления бизнес-процессами .
3. Система показателей для управления бизнес-процессами.

Вариант 2

1. Дайте определение понятию «Процессный подход к управлению».
2. Сущность функционального управления.
3. Формирование сети процессов.

Вариант 3

1. Дайте определение понятию «Принципы функционального управления бизнес-процессами».
2. Ресурсы процесса.
3. Принципы процессного управления бизнес-процессами.

Тема 2. Бизнес - процессы.

Вариант 1

1. Сущность бизнес - процесса.
2. Анализ, оценка и реализация маркетинговых решений для организации, развития и масштабирования бизнеса.
3. Основные бизнес-процессы.

Вариант 2

1. Обеспечивающие бизнес-процессы.
2. Типовые модели выделения бизнес-процессов.
3. Документирование бизнес - процессов.

Вариант 3

1. Бизнес-процессы управления.
2. Ответственность в управлении бизнес-процессами.
3. Классификация бизнес-процессов..

Тема 3. Анализ выполнения бизнес-процессов

Вариант 1

1. Оценка и реализация маркетинговых решений для организации, развития и масштабирования бизнеса.
2. Потери при выполнении бизнес-процессов..
3. Отказ от невыгодных процессов – аутсорсинг.

Вариант 2

1. Анализ рисков, выработка мероприятий по воздействию на риск.
2. Изменение технологии выполнения процесса.
3. Параллельное выполнение бизнес-процессов.

Вариант 3

1. Анализ, управление маркетинговым контентом.
2. Сокращение времени выполнения процесса.
3. Реализация различных сценариев процессов.

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если он показал высокий уровень сформированности компетенции, верно и в полном объеме показал глубокие исчерпывающие знания всего программного материала по дисциплине, понимание сущности проблемы; дал логически последовательные, содержательные, полные правильные и конкретные ответы на все вопросы экзаменационного билета, дополнительные вопросы; использовал в необходимой мере в ответах на вопросы материалы всей рекомендуемой литературы.

- оценка «хорошо» выставляется студенту, если он показал средний уровень сформированности компетенции, с незначительными замечаниями показал твердые и достаточно полные знания всего программного материала по дисциплине. Дал последовательные, правильные, конкретные ответы на поставленные вопросы при свободном устранении замечаний по отдельным вопросам.

- оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он показал низкий уровень сформированности компетенции, на базовом уровне с ошибками показал знание и понимание предмета; дал правильные и конкретные, без грубых ошибок ответы на поставленные вопросы при устранении неточностей и несущественных ошибок в освещении отдельных положений при наводящих вопросах экзаменатора; при наличии ошибок в

чтении и изображении схем процессов; при ответах на вопросы основная рекомендованная литература использована недостаточно.

- оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если он показал недостаточный уровень сформированности компетенции, дал неправильный ответ хотя бы на один из основных вопросов, сделал большое количество ошибок в ответе, не понимает сущности излагаемых вопросов; дает неуверенные и неточные ответы на дополнительные вопросы.

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»
КАЗАНСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)

Вопросы для опросов, собеседования

по дисциплине «Управление бизнес-процессами»

Тема 1. Эволюция подходов к управлению.

- 1.Функциональный подход к управлению.
- 2.Сущность функционального управления.
- 3.Принципы функционального управления бизнес-процессами, их преимущества и выгоды для организаций.
- 4.Система показателей для управления бизнес-процессами.
- 5.Ресурсы процесса.
- 6.Процессный подход к управлению. Суть процессного подхода.
- 7.Процессное управление.
- 8.Принципы процессного управления бизнес-процессами, их преимущества и выгоды для организаций.
- 9.Формирование сети процессов.
- 10.Система показателей для управления бизнес-процессами.

Тема 2. Бизнес – процессы

- 1.Понятие бизнес-процессов. Их классификация.
- 2.Основные бизнес-процессы.
- 3.Обеспечивающие бизнес-процессы.
- 4.Бизнес-процессы управления.
- 5.Бизнес-процессы развития.
6. Окружение бизнес-процесса.
- 7.Типовые модели выделения бизнес-процессов.
- 8.Ответственность в управлении бизнес-процессами.
- 9.Преодоление барьеров в процессе внедрения бизнес-процессов.
- 10.Анализ, оценка и реализация маркетинговых решений для организации, развития и масштабирования бизнеса.
- 11.Анализ, направления совершенствования документирования процесса управления рисками в рамках отдельных бизнес-процессов, направлений.

Тема3.Анализ выполнения бизнес-процессов

- 1.Анализ, управление маркетинговым контентом.
- 2.Оценка и реализация маркетинговых решений для организации, развития и масштабирования бизнеса.
- 3.Анализ рисков, выработка мероприятий по воздействию на риск.
- 4.Потери при выполнении бизнес-процессов.
- 5.Сокращение времени выполнения процесса.
- 6.Изменение технологии выполнения процесса.
- 7.Исключение ненужных повторений.
- 8.Параллельное выполнение бизнес-процессов.
- 9.Реализация различных сценариев процессов.
- 10.Отказ от невыгодных процессов – аутсорсинг.

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если он показал высокий уровень сформированности компетенции, верно и в полном объеме показал глубокие исчерпывающие знания всего программного материала по дисциплине, понимание сущности проблемы; дал логически последовательные, содержательные, полные правильные и конкретные ответы на все вопросы экзаменационного билета, дополнительные вопросы; использовал в необходимой мере в ответах на вопросы материалы всей рекомендуемой литературы.

- оценка «хорошо» выставляется студенту, если он показал средний уровень сформированности компетенции, с незначительными замечаниями показал твердые и достаточно полные знания всего программного материала по дисциплине. Дал последовательные, правильные, конкретные ответы на поставленные вопросы при свободном устранении замечаний по отдельным вопросам.

- оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он показал низкий уровень сформированности компетенции, на базовом уровне с ошибками показал знание и понимание предмета; дал правильные и конкретные, без грубых ошибок ответы на поставленные вопросы при устранении неточностей и несущественных ошибок в освещении отдельных положений при наводящих вопросах экзаменатора; при наличии ошибок в чтении и изображении схем процессов; при ответах на вопросы основная рекомендованная литература использована недостаточно.

- оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если даны неверные ответы на два из поставленных вопросов или если все приведенные ответы являются неправильными.

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»
КАЗАНСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)

**Перечень дискуссионных тем для круглого стола
(дискуссии, полемики, диспуты, дебаты)**

по дисциплине «Управление бизнес-процессами»

Тема дискуссии: Эволюция подходов к управлению.

Вопросы для обсуждения:

1. Сущность, принципы функционального управления.
2. Система показателей для управления бизнес-процессами.
3. Процессный подход к управлению. Суть процессного подхода.
4. Принципы процессного управления бизнес-процессами, их преимущества и выгоды для организаций.

Рекомендации по проведению дискуссии:

1. В экономической литературе имеются разные подходы к организации управления бизнесом. Проанализируйте данную ситуацию по литературным источникам и обоснуйте свое мнение в ходе дискуссии в группе.

2. На некоторых предприятиях за последние годы ухудшилось управление бизнесом, снизилась производительность труда. Необходимо принять меры по выходу их сложившейся ситуации. Подумайте, как Вы, если бы были руководителем данной организации, вышли из данной неблагоприятной ситуации. Какие меры необходимо, по Вашему мнению, принять по повышению эффективности организации управления? Как рекомендованные Вами меры отразятся на Ваших сотрудниках и на работе самой организации?

Критерии оценки:

- оценка «зачтено» выставляется студенту, если он активно участвовал в проведении дискуссии: либо в роли активного участника, либо в роли оппонента;

- оценка «не зачтено» ставится студенту в случае отказа от участия в работе круглого стола.

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»
КАЗАНСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)

Темы творческих заданий

по дисциплине «Управление бизнес-процессами»

Групповое творческое задание:

1. Проанализируйте представленные ситуации, проведите обсуждение предлагаемых вариантов в парах, выберите наиболее конструктивные приемы решения.

Суть задания

Какие из перечисленных проблем могут быть главными в разочаровании молодого менеджера по управлению бизнес-процессами:

- ожидал быстрых результатов по повышению уровня доходности предприятия, а их нет;
- мой руководитель не замечает моих успехов;
- мои знания по управлению бизнес-процессами, полученные в институте, остаются невостребованными;
- в коллективе нет заинтересованности в повышении уровня доходности предприятия ;
- мой руководитель не ставит четких целей по улучшению управления бизнес-процессами .

Индивидуальные творческие задания (доклады):

1. Функциональный подход к управлению.
2. Сущность функционального управления.
3. Принципы функционального управления бизнес-процессами, их преимущества и выгоды для организаций.
4. Система показателей для управления бизнес-процессами.
5. Ресурсы процесса.
6. Процессный подход к управлению. Суть процессного подхода.
7. Процессное управление.
8. Принципы процессного управления бизнес-процессами, их преимущества и выгоды для организаций.
9. Формирование сети процессов.
10. Система показателей для управления бизнес-процессами.
11. Понятие бизнес-процессов. Их классификация.
12. Основные бизнес-процессы.

13. Обеспечивающие бизнес-процессы.
14. Бизнес-процессы управления.
15. Бизнес-процессы развития.
16. Окружение бизнес-процесса.
17. Типовые модели выделения бизнес-процессов.
18. Ответственность в управлении бизнес-процессами.
19. Преодоление барьеров в процессе внедрения бизнес-процессов.
20. Анализ, оценка и реализация маркетинговых решений для организации, развития и масштабирования бизнеса.
21. Анализ, направления совершенствования документирования процесса управления рисками в рамках отдельных бизнес-процессов, направлений.
22. Анализ, управление маркетинговым контентом.
23. Оценка и реализация маркетинговых решений для организации, развития и масштабирования бизнеса.
24. Анализ рисков, выработка мероприятий по воздействию на риск.
25. Потери при выполнении бизнес-процессов.
26. Сокращение времени выполнения процесса.
27. Изменение технологии выполнения процесса.
28. Исключение ненужных повторений.
29. Параллельное выполнение бизнес-процессов.
30. Реализация различных сценариев процессов.
31. Отказ от невыгодных процессов – аутсорсинг.

Особенности выполнения заданий:

Групповое творческое задание предполагает устное обсуждение студентами предлагаемых вариантов в парах или тройках. Далее проходит устная презентация выполненного задания.

Индивидуальные творческие задания (доклады) проводятся в форме защиты презентации.

Критерии оценки:

№ п/п	Оцениваемые параметры	Оценка в баллах
1.	Качество доклада: - производит выдающееся впечатление, четко выстроен, рассказывается, объясняется суть работы; - рассказывается, но не объясняется суть работы; - зачитывается.	5 3-4 1-2
2.	Использование демонстрационного материала: - автор представил демонстрационный материал и прекрасно в нем ориентировался; - использовался в докладе, хорошо оформлен, но есть неточности; - представленный демонстрационный материал не использовался докладчиком или был оформлен плохо, неграмотно.	5 3-4 1-2

№ п/п	Оцениваемые параметры	Оценка в баллах
3.	Качество ответов на вопросы: - отвечает на вопросы; - не может ответить на большинство вопросов; - не может четко ответить на вопросы.	5 3-4 1-2
4.	Владение научным и специальным аппаратом: - показано владение специальным аппаратом; - использованы общенаучные и специальные термины; - показано владение базовым аппаратом.	5 3-4 1-2
5.	Четкость выводов: - полностью характеризуют работу; - нечетки; - имеются, но не доказаны.	5 3-4 1-2
В среднем 5 - 1		

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»
КАЗАНСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)

Комплект разноуровневых задач

по дисциплине «Управление бизнес-процессами»

А. ЗАДАЧИ РЕПРОДУКТИВНОГО УРОВНЯ

Задача 1

Зарубежный и отечественный опыт показал, что менеджера по управлению бизнес - процессами стимулируют к хорошей работе следующие мотивы:

- 1) престиж, удовольствие, удовлетворение;
- 2) власть и влияние;
- 3) присутствие элемента состязательности;
- 4) возможность самореализации как личности;
- 5) высокий жизненный уровень, обеспечиваемый оплатой труда;
- 6) возможности для карьеры;
- 7) самостоятельность;
- 8) условия для реализации своих идей;
- 9) интересная деятельность;
- 10) продолжительный отпуск;
- 11) короткий рабочий день;
- 12) гибкий рабочий график;
- 13) признание;
- 14) здоровый рабочий климат;
- 15) надежное рабочее место;
- 16) хорошее обеспечение в старости;
- 17) хороший стиль управления;
- 18) хорошие санитарно-гигиенические условия труда;
- 19) степень автоматизации труда;
- 20) перспектива на получение жилья;
- 21) сплоченный коллектив;
- 22) спокойная работа с четко определенным кругом обязанностей.

Необходимо из вышеприведенных мотивов выбрать 10, которые, по Вашему мнению, являются наиболее важными для менеджера управлению бизнес - процессами. Возможно предложение собственных мотиваторов. Далее следует проранжировать выбранные 10 мотивов - определить их приоритетность, отметить материальные и нематериальные мотивы, внутренние и внешние.

Задача 2

Заполните в тетради таблицу 1. Определите, какие из приведенных методов могут быть применены на предприятии для решения задач по совершенствованию управления бизнесом: приобретение знаний менеджерами в области управления бизнес - процессами; развитие способностей; изменение отношения в коллективе. Ранжируйте данные методы по значимости. Аргументируйте свою позицию, отметив какие проблемы могут возникнуть в использовании данных методов.

Таблица 1 - Использование методов обучения

№	Метод обучения	Приобретение знаний	Развитие работоспособностей	Изменение отношения
1.	Инструктаж			
2.	Наставничество			
3.	Консультирование			
4.	«Сидя рядом»			
5.	Менторский подход			
6.	Демонстрация приемов работы			
7.	Метод усложняющихся заданий			
8.	Специальный подбор заданий			
9.	«Оставление на произвол судьбы»			
10.	Работа под руководством специалиста			
11.	Ситуационный анализ			
12.	Моделирование ситуаций			
13.	Советы молодых специалистов			
14.	Обзор обратной связи			
15.	Круглые столы			
16.	Дискуссии			
17.	Участие в специальных проектах			
18.	Рабочие группы			
19.	«Мозговая атака»			
20.	Учебные фильмы			
21.	Экспериментирование			
22.	Стажировки			
23.	Участие в научно-практических конференциях			
24.	Деловые игры			
25.	Тренинги			
26.	Дистанционное обучение			
27.	Лекции			
28.	Самостоятельное изучение специальной литературы			

В. ЗАДАЧИ РЕКОНСТРУКТИВНОГО УРОВНЯ

Задача 1

Выберите из группы 2 человека. Каждый из Вас претендует на должность заместителя директора по инновациям, совершенствованию организации бизнеса. Необходимо дать оценку качеств в баллах (по пятибалльной системе) каждому из претендентов на должность, выбрать из

претендентов лучшего, определить средний балл по каждому из претендентов. Перенесите в тетрадь и заполните лист оценки деловых и личностных качеств (табл. 2). Постройте социограмму лидера и сделайте выводы.

Таблица 2 - Лист оценки деловых и личных качеств

№	Оцениваемые качества	Баллы		
		А	Б	В
1	2			
1	Принципиальность	4	5	5
2	Чувство долга	5	5	5
3	Принципиальный подход к делу	5	5	5
4	Предприимчивость	4	5	5
5	Воля	5	5	5
6	Настойчивость	4	4	4
7	Способность доводить дело до конца	5	5	5
8	Требовательность к себе	5	5	5
9	Требовательность к подчиненным	5	5	5
10	Чувство ответственности	4	4	4
11	Производительность труда	5	5	5
12	Качество труда	5	4	4
13	Решительность	4	5	4
14	Энергичность	5	5	5
15	Трудолюбие	5	4	5
16	Способность создать сплоченный коллектив	5	4	4
17	Добросовестность	5	5	5
18	Дисциплинированность	5	5	5
19	Способность поддерживать высокую дисциплину в коллективе	5	5	5
20	Самостоятельность в принятии решения	5	5	5
21	Забота о людях	5	4	4
22	Инициатива	5	5	5
23	Новаторство	4	4	4
24	Опыт работы	5	5	5
25	Знания в области техники и технологии	5	5	5
26	Знания в области экономики	4	4	4
27	Знания в области организации и управления бизнесом	4	4	4
28	Знания в области психологии	4	3	3
29	Знания в области социологии	4	3	4
30	Знания в области педагогики	3	3	3
31	Конкретные знания в области выполняемой работы	5	5	5
32	Общее образование	5	5	5
33	Культурный уровень	5	5	5
34	Отношение к повышению своей деловой квалификации	5	4	5
35	Отношение к повышению квалификации подчиненных	5	4	4
36	Здоровье	5	5	5
37	Работоспособность			
38	Чувство собственного достоинства			
39	Справедливость			
40	Честность			
41	Самообладание и выдержка			
42	Способность находить выход из затруднительных положений			
43	Коммуникабельность			
44	Моральная устойчивость			
45	Скромность			

№	Оцениваемые качества	Баллы		
		А	Б	В
1	2			
46	Чувство юмора			
47	Авторитет как специалиста			
48	Авторитет как руководителя			
49	Авторитет как воспитателя			
50	Авторитет как человека			

Задача 2

Разработайте план формирования команды по управлению проектом по улучшению бизнес - процессов на предприятии. Определите все возможные подходы, ранжируйте их по значимости, определите достоинства и недостатки каждого подхода, а так же возможные затраты.

Задача 3

На предприятии начал работать новый руководитель. Он произвел ряд изменений.

Во-первых, четко определил цели всей организации, каждого подразделения, преобразовал систему управления в направлении управления бизнес - процессами, сделав ее более гибкой и приспособленной к условиям внутренней и внешней среды организации.

Во-вторых, ввел новую систему разделения труда, четко определив функции каждого подразделения и сотрудника по реализации бизнес - процессов.

В-третьих, построил на новых, более творческих и инициативных началах работу.

В-четвертых, поставил симулирование труда в строгую зависимость от результатов практической реализации бизнес - процессов.

В результате существенно возросла производительность труда, эффективность производства на предприятии.

Какова роль совершенствование организации управления бизнес процессами в повышении производительности труда, эффективности производства на предприятии.

Сделайте обоснованные выводы.

С. ЗАДАЧИ ТВОРЧЕСКОГО УРОВНЯ

Задача 1

Разработайте логику, параметры и систему оценки эффективности управления персоналом по подпроцессам (подпроцесс выбирается согласно номеру по списку студента в журнале группы) с учетом предстоящей организации управления бизнес - процессами:

- 1) подбор персонала;
- 2) адаптация персонала;
- 3) оценка и аттестация персонала;
- 4) обучение и развитие персонала;

- 5) формирование кадрового резерва;
- 6) мотивация персонала;
- 7) увольнение персонала;
- 8) учет персонала;
- 9) управление изменениями;
- 10) внутренний PR;
- 11) регламентация деятельности;
- 12) управление проектами совершенствования системы управления персоналом;
- 13) расстановка персонала;
- 14) начисление заработной платы персонала;
- 15) планирование карьеры персонала;
- 16) стратегическое Организация, нормирование и оплата труда;
- 17) маркетинг персонала;
- 18) формирование корпоративной культуры;
- 19) бюджетирование управления персоналом;
- 20) контроллинг персонала;
- 21) организационное проектирование;
- 22) аудит персонала;
- 23) управление совещаниями, тайм-менеджмент компании;
- 24) управление конфликтами и стрессами;
- 25) организация и нормирование труда;
- 26) информационное обеспечение.

Критерии оценки эффективности работы служб управления персоналом (объективные и субъективные) могут быть сгруппированы следующим образом:

- собственно экономическая эффективность: показатели эффективности (отношение стоимости рабочей силы к полученному результату); стоимость оцениваемой программы на одного работника;

- показатели степени соответствия;

- степень удовлетворенности работников: удовлетворенность работников деятельностью службы (например, обучением, оплатой, премиальными, служебным продвижением); удовлетворенность работника своей работой;

- косвенные показатели эффективности работы служащих: текучесть кадров; абсентеизм (количество самовольных невыходов на работу); брак (например, из-за плохого качества сырья); частота заявок о переводе на другие работы; количество жалоб; безопасность труда и количество несчастных случаев. Разработка и внедрение организационных проектов совершенствования системы управления персоналом требует определенных инвестиций, поэтому при расчете экономической эффективности данных проектов следует пользоваться Методическими рекомендациями по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования.

Напишите эссе на тему «Актуальные проблемы управления персоналом в условиях перехода к организации управления бизнес - процессами»:

Подробнее исследуйте одну из проблем. Предложите методы ее решения.

Задача 2

Составьте свой личный жизненный план карьеры, отвечая на ниже приведенные вопросы.

1) Оценка жизненной ситуации

1.1. Работа

Имею ли я четкую картину о своей работе и ее целях? Стремлюсь ли работать на предприятии, осваивающем принципы управления бизнес-процессами. Помогает ли моя работа в достижении других жизненных целей? Каковы мои цели развития и продвижения по отношению к работе по использованию принципов управления бизнес- процессами? Какую работу я хотел бы выполнять через пять лет? Есть ли у меня воодушевление и мотивация ? Что является для меня мотивацией сейчас? Через пять лет? Каковы сильные и слабые стороны моей мотивации? Какие действия следует предпринять, чтобы моя работа в ближайшие годы отвечала моим личным потребностям?

1.2. Экономическое состояние

Каково мое экономическое положение? Есть ли у меня личный бюджет-каков он, придерживаюсь ли я его рамок? Какие меры я могу в случае необходимости применить для улучшения экономического положения?

1.3. Физическое состояние

Каково мое физическое состояние? На чем основана моя оценка (собственное представление, тесты и т.д.)? Бываю ли я регулярно на осмотрах у врача?

1.4. Социальное состояние - человеческие отношения

Искренне ли я интересуюсь мнением и точкой зрения других? Как я их учитываю? Интересуют ли меня чужие заботы и проблемы? Интересует ли меня другое мнение? Навязываю ли я другим свои мысли и мнения? Умею ли я слушать? Умею ли я ценить людей, с которыми общаюсь? Как это проявляется на практике? Способствую ли я развитию людей, с которыми общаюсь? Как я поддерживаю дружеские отношения? Могу ли я развивать свои отношения обратной связи?

1.5. Психологическое состояние

Каково мое психическое состояние? На чем основана моя оценка (собственное представление, тесты, результаты медицинского обследования)? Какие стрессоры беспокоят меня в настоящее время? Не следует ли мне в настоящее время поменять работу? Какие стрессоры могут ожидать меня в ближайшем будущем? Не следует ли мне поменять образ жизни, круг общения, хобби? Нуждаюсь ли я в помощи психиатров?

1.6. Семейная жизнь

Имеются ли у меня условия для создания семьи? Следует ли завести еще одного ребенка? Уделяю ли я достаточно внимания родителям, жене, детям? Как лучше проводить досуг в кругу семьи? Куда поехать на отдых? Куда пойти учиться детям? Как помочь детям, имеющим свою семью?

2). Постановка личных конечных целей карьеры

2.1. Целями моей карьеры являются:

2.2. Моя карьера должна осуществляться до 20 __ г.

2.3. Какие факторы способствуют осуществлению моей карьеры? А какие препятствуют?

2.4. Каковы наиболее критические пункты в осуществлении моей карьеры? Что я могу сделать в этом плане?

2.5. Что мне нужно использовать для осуществления карьеры: время, деньги, здоровье и т.д.?

2.6. Готов ли я взять на вооружение эти факторы или мне нужно изменить свои цели?

3). Каков план мероприятий реализации карьеры (пример, табл. 3).

Таблица 3 - План мероприятий реализации карьеры

Дня постижения поставленных жизненных целей мне нужно решить следующие частные задачи	Мероприятия	Время
3.1. В области развития служебной деятельности		
3.2. В области экономического состояния		
3.3. В области здоровья и физического воспитания		
3.4. В области социального взаимодействия, дружеских отношений и увлечений		
3.5. В области моральной мотивации и психологического состояния		
3.6. В области семейной жизни		

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если задание выполнено верно и в полном объеме;

- оценка «хорошо» выставляется студенту, если задание выполнено с незначительными замечаниями;

- оценка «удовлетворительно» выставляется, если задание выполнено на базовом уровне, но с ошибками;

- оценка «неудовлетворительно» выставляется, если содержится большое количество ошибок, задание не выполнено.

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»
КАЗАНСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)

Темы докладов (презентаций)

по дисциплине «Управление бизнес-процессами»

1. Сущность функционального подхода к управлению компаниями.
2. Сущность и содержание функционального управления.
3. Принципы функционального управления бизнесом, их преимущества и выгоды для организаций.
4. Система показателей для управления бизнес-процессами.
5. Ресурсы входы и выходы бизнес - процесса.
6. Процессный подход к управлению. Суть процессного подхода.
7. Сущность и содержание процессного управления.
8. Принципы процессного управления бизнес-процессами, их преимущества и выгоды для организаций.
9. Формирование сети процессов при управлении бизнес-процессами.
10. Система показателей для управления бизнес-процессами.
11. Понятие бизнес-процессов. Их классификация.
12. Сущность и роль в экономике фирмы основных бизнес-процессов.
13. Сущность и роль в экономике фирмы обеспечивающие бизнес-процессы.
14. Сущность и роль в экономике фирмы бизнес-процессов управления.
15. Сущность и роль в экономике фирмы бизнес-процессов развития.
16. Окружение бизнес-процесса, его влияние на результаты деятельности фирмы
17. Типовые модели выделения бизнес-процессов.
18. Ответственность в управлении бизнес-процессами.
19. Направления деятельности фирмы по преодолению барьеров в процессе внедрения бизнес-процессов.
20. Анализ, оценка и реализация маркетинговых решений для организации, развития и масштабирования бизнеса.
21. Анализ, направления совершенствования документирования процесса управления рисками в рамках отдельных бизнес-процессов, направлений.
22. Анализ, управление маркетинговым контентом.
23. Подходы к оценке и реализация маркетинговых решений для организации, развития бизнеса.
24. Анализ рисков, выработка мероприятий по воздействию на риск.

25. Возможные потери при выполнении бизнес-процессов.
26. Направления сокращения времени выполнения процесса.
27. Роль изменений технологии выполнения процесса в улучшении его результатов.
28. Исключение ненужных повторений как необходимое условие для улучшения результатов бизнес-процессов.
29. Роль параллельного выполнения бизнес-процессов в улучшении их результатов.
30. Реализация различных сценариев процессов как важное условие для улучшения результатов бизнес-процессов.
31. Отказ от невыгодных процессов – аутсорсинг как важное условие для улучшения результатов бизнес-процессов.

Краткие рекомендации к выполнению:

Прежде чем писать доклад на выбранную тему, студент согласовывает ее с преподавателем, составляет план доклада. Затем изучает закрепленную за ним тему по учебным пособиям, другим литературным источникам, конспектам лекций.

Требования к оформлению

Доклад (реферат) выполняется студентом самостоятельно в отдельной папке с титульным листом на стандартных листах формата А4, шрифт TimesNewRoman, кегель 14, интервал – 1,5, поля: верхнее, нижнее – 2,0; слева – 3,0; справа – 1,0. Форматирование по ширине. Отступ первой строки – 1,25.

Критерии оценки:

- оценка «зачтено» выставляется студенту, если доклад носит исследовательский характер, имеет грамотно изложенный анализ теории по выбранному вопросу, проведен анализ точек зрения различных авторов или литературных источников, логично и последовательно изложен материал, сделаны соответствующие выводы.

- оценка «незачтено» выставляется студенту, если доклад не отвечает основным требованиям, имеет поверхностный анализ и недостаточный уровень самостоятельности студента, материал изложен непоследовательно.

2. Материалы для проведения текущей аттестации Текущая аттестация 1

**АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»
КАЗАНСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)**

Комплект заданий для проведения текущей аттестации №1 (в форме контрольной работы)

по дисциплине «Управление бизнес-процессами»

Кейс-задача

Алексей Николаевич Васильев - генеральный директор и единственный акционер уже 3 года возглавляет фирму НАО «Вихрь», которая занимается комплектацией промышленных предприятий во всех регионах России, утром принял душ, позавтракал и уже через 30 минут сидел за рулем служебного автомобиля. Рядом с ним сидел его водитель-охранник. Алексей, утопив педаль в пол, помчался на работу, хотя спешить ему, собственно, было совсем не обязательно.

В свои 35 лет он привык быстро принимать решения, что помогло ему сколотить состояние в сфере производства и торговли спиртными напитками, игрой на бирже ценными бумагами и на реализации нефтепродуктов. И вот он уже в своем просторном кабинете пьет традиционный утренний кофе, изучает свежие газеты и анализирует распорядок дня. По дороге на работу Алексей назначил пару важных встреч с потенциальными клиентами и теперь давал указание секретарю о переносе еженедельных совещаний по финансовым и сбытовым вопросам, хотя в приемной уже начали собираться участники одного из них. На осторожное замечание секретаря Алексей заявил, что после встречи хотел бы видеть только главного бухгалтера и финансового директора, а остальные могут заниматься своими делами. Для себя он отметил нерадивость секретаря и необходимость переговорить по этому поводу с директором по персоналу.

Встреча с клиентами прошла успешно. Алексей умел убеждать людей и был хорошим продавцом. Дальнейшее ведение контракта он поручил самому продвинутому менеджеру по сбыту и хорошему приятелю - Николаю Петрову. Николай попытался напомнить о необходимости постепенного перехода к управлению бизнес процессами, и о своих планах уйти в отпуск на следующей неделе, так как график отпусков на следующий год был согласован еще в ноябре прошлого года. Однако одобрения со стороны гендиректора идеи перехода к управлению бизнес процессами не прозвучало.

Алексей вызвал к себе директора по сбыту, который возглавлял его со дня основания компании, непосредственного руководителя Николая, и поручил ему организовать выполнение нового заказа, хотя директор по сбыту и затруднился с решением о выполнении нового заказа. Вернувшись в кабинет, директор по сбыту вызвал по телефону своего инициативного подчиненного и назначил его ответственным за новый заказ. Когда же подчиненный попытался предложить изучить опыт других фирм по организации управления бизнес – процессами, а также уточнить детали и сроки выполнения заказа, это закончилось криком со стороны директора по сбыту. Менеджеру ничего не оставалось, как немедленно приступить к выполнению задания.

А в это время в кабинете Васильева уже сидели главный бухгалтер, Дмитрий Сахаров, и финансовый директор анатолий Михайлов. Дмитрий, как главный бухгалтер, полностью отвечал интересам Смирнова, который переманил его из другой компании. За полтора года работы Дмитрий полностью оправдал надежды Васильева. Однако в последнее время Владимир подметил определенную напряженность в отношениях с Дмитрием.

Выслушав доклад финансового директора о текущей ситуации в фирме и анализ работы по результатам прошлого года, Васильев затронул свою излюбленную тему - сокращение расходов на бухгалтерию. Эту идею поддержал и финансовый директор. Аргументы гл. бухгалтера о возросшей загруженности бухгалтеров в связи с увеличением оборотов и количества контрагентов, о необходимости перехода к управлению бизнес - процессами Васильев не принимал, оборвал начатый им разговор и заявил, что совещание закончено.

Дмитрий вышел из кабинета первым. В который раз приходилось доказывать начальству элементарные вещи, о необходимости перехода к управлению бизнес – процессами. Но с каждым разом ему все меньше хотелось делать это. По пути в свой кабинет он вспомнил об обещаниях Васильева при приеме на работу: месячное вознаграждение в размере \$2,5 тыс., служебный автомобиль и решение вопроса обучения сына. Однажды, напомнив о договоренностях, он не был услышан Васильевым, Усевшись в свое кресло, Дмитрий в очередной раз достал из стола написанное месяц назад заявление об увольнении и опять положил его обратно. Сегодня у него слишком много работы, чтобы думать об этом серьезно.

Да и Васильеву некогда вспоминать о каких-то там обещаниях. Он считал своей главной задачей развитие компании, поиск новых клиентов, разработку новых продуктов. С клиентами у него вроде бы получалось, а вот с продуктами все обстояло значительно сложнее.

Свободный час до обеда Васильев использовал для занятий спортом. Обед он прошел в корпоративной столовой. За обедом ему удалось решить пару оперативных вопросов с начальниками отделов. Конечно, он может пообедать и в отдельном зале, но все же он предпочитал просто подсаживаться к своим подчиненным и «работать» даже во время обеда, изучая тем самым проблемы компании «снизу».

Васильев не любил работать после обеда. Он посмотрел на часы, собрал портфель и покинул свой кабинет. Проходя мимо секретаря, он сообщил, что уже не вернется в офис, и через минуту сидел за рулем своего автомобиля. Рабочий день Васильева на сегодня был закончен, и он спешил на учебу. Уже два месяца он занимался в местной бизнес-школе и чувствовал, что начинает лучше понимать проблемы, встающие перед его компанией.

Общий порядок выполнения задания:

1. Оцените отношение руководства компании к организации управления бизнес – процессами, стиль управления и организацию управления персоналом в компании «Вихрь».
2. Какие управленческие ошибки в кадровом вопросе допустил А. Васильев за время руководства данной компанией?
3. Проанализируйте альтернативы развития ситуации.
4. Сформируйте рекомендации по совершенствованию управления бизнесом, персоналом в компании.

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если он показал высокий уровень сформированности компетенции, верно и в полном объеме показал глубокие исчерпывающие знания всего программного материала по дисциплине, понимание сущности проблемы; дал логически последовательные, содержательные, полные правильные и конкретные ответы на все вопросы.

- оценка «хорошо» выставляется студенту, если он показал средний уровень сформированности компетенции, с незначительными замечаниями показал твердые и достаточно полные знания всего программного материала по дисциплине, правильное понимание сущности проблемы. Дал последовательные, правильные, конкретные ответы на поставленные вопросы при свободном устранении замечаний по отдельным вопросам.

- оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он показал низкий уровень сформированности компетенции, на базовом уровне с ошибками показал знание и понимание сущности проблемы; дал правильные и конкретные, без грубых ошибок ответы на поставленные вопросы.

- оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если он показал недостаточный уровень сформированности компетенции, дал неправильный ответ хотя бы на один из основных вопросов, сделал большое количество ошибок в ответе, не понимает сущности излагаемых вопросов; дает неуверенные и неточные ответы на дополнительные вопросы.

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»
КАЗАНСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)

**Комплект заданий для проведения текущей аттестации №2
(в форме контрольной работы)**

по дисциплине «Управление бизнес-процессами»

1. Виды моделей, описывающие совокупность выполняемых системой назначений и их входы и выходы, называются:

- а) информационные;
- б) поведенческие;
- в) структурные;
- г) функциональные.

2. Согласно данному принципу моделирования бизнес-процессов, все элементы, входящие в модель процесса должны иметь однозначное толкование:

- а) принцип полноты и достаточности;
- б) принцип непротиворечивости;
- в) принцип сфокусированности;
- г) принцип декомпозиции.

3. Модель бизнес-процессов, отражающие структуры данных — их состав и взаимосвязи, называется:

- а) объектно-ориентированной;
- б) функциональной;
- в) информационной;
- г) структурной.

4. Под бизнес-процессом понимается:

а) совокупность различных видов деятельности в рамках, которых на входе используются ресурсы и в результате этой деятельности создается продукт, который представляет ценность для потребителя;

б) структурированное конечное множество действий, спроектированное для производства специфического продукта для конкретного потребителя или рынка;

в) любые виды деятельности в организации;

г) совокупность взаимных ресурсов и деятельности, которое преобразует входящие элементы в выходящие.

5. Описание бизнес-процессов предприятия позволяющее руководителю знать, как работают рядовые сотрудники, а рядовым сотрудникам - как работают их коллеги и на какой конечный результат направлена вся их деятельность- это:

- а) моделирование бизнес-процессов;
- б) бизнес-процесс
- в) анализ
- г) методология бизнес-процесса.

6. Моделирование - это:

а) процесс построения модели как некоего представления оригинала, отражающего наиболее важные его черты и свойства;

б) это логичный, последовательный, взаимосвязанный набор мероприятий, который потребляет ресурсы производителя, создает ценность и выдает результат потребителю;

в) это описание бизнес-процессов предприятия, позволяющее руководителю знать, как работают рядовые сотрудники, а рядовым сотрудникам - как работают их коллеги и на какой конечный результат направлена вся их деятельность;

г) позволяет проанализировать не только, как работает предприятие в целом, как оно взаимодействует с внешними организациями, заказчиками и поставщиками, но и как организована деятельность на каждом отдельно взятом рабочем месте.

7. Модели, в которых решение принимается на основе анализа различных условий, называются:

- а) словесными;
- б) графическими;
- в) табличными;
- г) логическими.

8. Основной целью моделирования бизнес-процессов является:

- а) описание реального хода бизнес-процессов компании;
- б) перспективы компании;
- в) распределения потребностей компании;
- г) увеличение количества персонала.

9. В бизнес-процессе главный компонент - это:

- а) прозрачность документации;
- б) увеличение количества персонала;
- в) эффективность необходимых действий;
- г) порядок выполнения действий и эффективность работы.

10. Собственники, сотрудники, поставщики, правительство, местное сообщество и т.д. – это:

- а) заинтересованные стороны;
- б) подразделения других организации;
- в) связи, которыми объединены компоненты системы;
- г) взаимодействие между компонентами системы.

11. Блок-схема представляет собой _____ описание потока действий в бизнес-процессе.

- а) графическое;
- б) картированное;
- в) устное;
- г) структурное.

12. Данная дополнительная информация указывается в межфункциональной блок-схеме:

- а) добавленная ценность;
- б) степень завершенности;
- в) текущее время процесса;
- г) штатное расписание.

13. SCOR является:

- а) описательной моделью, которая позволяет предприятию осуществить структурированный вход в проект создания Логической цепью;
- б) отображение анализа модели деятельности подобных систем;
- в) отражению существующих ситуаций на предприятии с той или иной степенью приближенности;
- г) описание реального хода бизнес-процессов компании.

14. Синхронными схемами бизнес-процесса являются:

- а) подразделение-исполнитель приступает к работе сразу, как только поступил заказ из подразделения-заказчика, технически реализуется одним процессом;
- б) заказы накапливаются во входном буфере подразделения-исполнителя, затем с некоторой периодичностью извлекаются оттуда и обрабатываются;
- в) отображение анализа модели деятельности подобных систем;
- г) отражению существующих ситуаций на предприятии с той или иной степенью.

15. Анализ коренной причины - это:

- а) метод по нахождению коренной причины рассматриваемой проблемы;
- б) нахождения все возможные причины методом мозгового штурма и включаются в список в порядке поступления;

- в) методология структурирования потребностей потребителя, его ожиданий и требований, а также перевода их на язык технического задания на разработку продукции и соответствующего технологического процесса;
- г) определение периодичности самооценки.

Критерии оценки:

Студент аттестован, если правильно ответил более чем на 10 вопросов.