

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

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Направление подготовки: 38.04.01 Экономика

Направленность (профиль): «Экономика организаций»

Формы обучения: очная; заочная

Квалификация выпускника: магистр

Срок получения образования: очная форма обучения 2 года, заочная форма обучения 2 года 5 месяцев

Объем дисциплины:

в зачетных единицах: 3 з.е.

в академических часах: 108 ак.ч.

Рабочая программа по дисциплине «Реинжиниринг бизнес-процессов» по направлению подготовки 38.04.01 Экономика направленность (профиль) «Экономика организаций», составлена Закировым Р.Т., к.э.н., доцентом кафедры экономики и управления в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.01 Экономика, утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 11 августа 2020 г. № 939, Профессионального стандарта 08.037 «Бизнес-аналитик», утвержденного приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 25 сентября 2018 г. № 592н, Профессионального стандарта 08.036 «Специалист по работе с инвестиционными проектами», утвержденного приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 16 апреля 2018 г. № 239н, Профессионального стандарта 08.035 «Маркетолог», утвержденного приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 4 июня 2018 г. № 366н.

Рабочая программа:

обсуждена и рекомендована к утверждению решением Научно-методического совета «7» апреля 2021 г., протокол №3.

утверждена Ученым советом Российского университета кооперации «16» апреля 2021 г. № 8.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цели и задачи освоения дисциплины.....	4
2. Место дисциплины в структуре образовательной программы	4
3. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине	5
4. Объем дисциплины и виды учебной работы.....	7
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием количества академических часов и видов учебных занятий.....	8
5.1. Содержание дисциплины	8
5.2. Разделы, темы дисциплины и виды занятий	9
6. Лабораторные занятия	10
7. Практические занятия.....	11
8. Тематика курсовых работ (проектов).....	12
9. Самостоятельная работа студента	12
10. Перечень нормативных правовых актов, основной и дополнительной учебной литературы, необходимых для освоения дисциплины	13
11. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения, профессиональных баз данных и информационных справочных систем	14
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	15
13. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....	16
13.1. Этапы формирования и процедура оценивания контролируемой компетенции	16
13.2. Индикаторы достижения и критерии оценивания уровня сформированности компетенций, шкала оценивания.....	18
13.3. Материалы для подготовки к промежуточной аттестации.....	25
13.4. Критерии оценки для проведения зачета по дисциплине.....	30
14. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и текущей аттестации по дисциплине	31
14.1 Материалы для текущего контроля.....	31
14.2. Материалы для подготовки к текущей аттестации	53
Обновление рабочей программы дисциплины	64

1. Цели и задачи освоения дисциплины

Цель дисциплины – формирование у студентов системы знаний по теоретическим основам процессного управления, моделирования и анализа бизнес-процессов, формирование представления у обучающихся об области моделирования и реинжиниринга бизнес-процессов, формирование представлений о возможностях CASE-средств для этапа проектирования интегрированной бизнес модели предприятия, знаний методологии моделирования и анализа бизнес-процессов, используемой при проектировании корпоративной информационной системы (КИС) компании.

Задачи изучения дисциплины:

- формирование умения определять подходы к проведению бизнес-анализа и оценивать его эффективность в целях его реинжиниринга;
- изучение основных методов для разработки планов проведения работ по бизнес-анализу и обеспечивать их выполнение;
- приобретение навыков выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации для осуществления реинжиниринга бизнес-процессов;
- определение целей, задач и показателей эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации при реинжиниринге бизнес-процессов;
- разрабатывать планы реализации и осуществлять мониторинг процесса проведения стратегических изменений в организации при реинжиниринге бизнес-процессов.

2. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Реинжиниринг бизнес-процессов» относится к элективным дисциплинам части, формируемой участниками образовательных отношений Блока 1 «Дисциплины (модули)» основной профессиональной образовательной программы – программы магистратуры по направлению подготовки 38.04.01 Экономика направленность (профиль) «Экономика организаций».

Дисциплина обеспечивает формирование следующих компетенций:

Код и наименование компетенции	Дисциплины, модули, практики, обеспечивающие формирование компетенции	Периоды формирования компетенции в процессе освоения ОПОП				Место в формировании компетенции
		1 курс (сем.)	2 курс (сем)	3 курс (сем)	4 курс (сем)	
ПК-1	Эконометрика (продвинутый уровень)	1 сем				Предыдущая
ПК-1	Бизнес-анализ организации	2 сем				Предыдущая
ПК-2	Экономика, анализ и планирование в организации	2 сем				Предыдущая
ПК-1	Управление		3 сем			Предыдущая

Код и наименование компетенции	Дисциплины, модули, практики, обеспечивающие формирование компетенции	Периоды формирования компетенции в процессе освоения ОПОП				Место в формировании компетенции
		1 курс (сем.)	2 курс (сем)	3 курс (сем)	4 курс (сем)	
ПК-2	эффективностью и результативностью бизнеса					
ПК-1 ПК-2	Производственная практика, практика по профилю профессиональной деятельности		3 сем			Предыдущая
ПК-2	Стратегическое и оперативное планирование		3 сем			Предыдущая
ПК-2	Моделирование и прогнозирование социально-экономических процессов		3 сем			Предыдущая
ПК-1 ПК-2	Антикризисное управление в организации		4 сем			Изучаемая
ПК-2.1	Анализ и управление стоимостью организации		4 сем			Изучаемая
ПК-2.1	Оценка стоимости капитала организации		4 сем			Изучаемая
ПК-1 ПК-2	Производственная практика, преддипломная практика		4 сем			Изучаемая

3. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине

Изучение дисциплины направлено на формирование у обучающихся следующих компетенций:

Формируемые компетенции (код и наименование компетенции)	Индикаторы достижения компетенций	Планируемые результаты обучения
ПК-1 Способен обосновывать используемые в бизнес-анализе подходы и руководить бизнес-анализом	ПК-1.1 Способен определять подходы к проведению бизнес-анализа и оценивать его эффективность	Знать базовые методические подходы к проведению бизнес-анализа и оценивать его эффективность Уметь определять подходы к проведению бизнес-анализа и оценивать его эффективность Владеть необходимыми опытом оценки и обобщения анализируемой информации о деятельности хозяйствующих субъектов для проведения бизнес-анализа
	ПК-1.2 Способен разрабатывать планы проведения работ по бизнес-анализу и обеспечивать их выполнение	Знать планы проведения работ по бизнес-анализу и обеспечивать их выполнение Уметь осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения поставленных экономических задач и обеспечивает хранение и актуализацию информации бизнес-анализа и обеспечивать их выполнения Владеть навыками поиска и отбора информации

Формируемые компетенции (код и наименование компетенции)	Индикаторы достижения компетенций	Планируемые результаты обучения
		бизнес-анализу и обеспечивать их выполнению
	ПК-1.3 Способен выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации	Знать структуру и методические принципы анализа качество информации бизнес-анализа с точки зрения выбранных критериев Уметь выявлять, регистрировать и анализировать качество информации бизнес-анализа с точки зрения выбранных критериев для формулировки управленческого решения Владеть необходимым аналитическим инструментарием анализа и оценки отчетности хозяйствующих субъектов и методическими приемами принятия управленческих решений и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации
ПК-2 Способен осуществлять разработку стратегии управления изменениями в организации	ПК-2.1 Способен осуществлять определение цели, задачи и показатели эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации	Знать цели, задачи и показатели эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации Уметь осуществлять разработку стратегии управления изменениями в организации Владеть методами и приемами, определять цели, задачи и показатели эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации
	ПК-2.2 Способен разрабатывать планы реализации и осуществлять мониторинг процесса проведения стратегических изменений в организации	Знать: способы разработки планов реализации и осуществления мониторинга процесса проведения стратегических изменений в организации Уметь: разрабатывать планы реализации и осуществлять мониторинг процесса проведения стратегических изменений в организации Владеть: навыками разработки планов реализации и осуществления мониторинга процесса проведения стратегических изменений в организации

4. Объем дисциплины и виды учебной работы

Объем дисциплины и виды учебной работы в академических часах с выделением объема контактной работы обучающихся с преподавателем и самостоятельной работы обучающихся

очная форма обучения

Вид учебной деятельности	ак. часов	
	Всего	По семестрам 4 семестр
1. Контактная работа обучающихся с преподавателем:	30,5	30,5
Аудиторные занятия, часов всего, в том числе:	30	30
• занятия лекционного типа	12	12
• занятия семинарского типа:	18	18
практические занятия	18	18
лабораторные занятия	не предусмотрены	
в том числе занятия в интерактивных формах	2	2
в том числе занятия в форме практической подготовки	6	6
Контактные часы на аттестацию в период экзаменационных сессий	0,5	0,5
2. Самостоятельная работа студентов, всего	77,5	77,5
- курсовая работа (проект)	не предусмотрена	
- выполнение домашних заданий	70	70
- контрольное тестирование	7,5	7,5
3. Промежуточная аттестация: <i>зачет</i>	-	-
ИТОГО:	ак. часов	108
Общая трудоемкость	зач. ед.	3

заочная форма обучения

Вид учебной деятельности	ак. часов	
	Всего	По курсам 2 курс
1. Контактная работа обучающихся с преподавателем:	10,5	10,5
Аудиторные занятия, часов всего, в том числе:	10	10
• занятия лекционного типа	4	4
• занятия семинарского типа:	6	6
практические занятия	6	6
лабораторные занятия	не предусмотрены	
в том числе занятия в интерактивных формах	2	2
в том числе занятия в форме практической подготовки	2	2
Контактные часы на аттестацию в период экзаменационных сессий	0,5	0,5
2. Самостоятельная работа студентов, всего	97,5	97,5
- курсовая работа (проект)	не предусмотрена	
- выполнение домашних заданий	90	90
- контрольное тестирование	7,5	7,5
3. Промежуточная аттестация: <i>зачет</i>	-	-
ИТОГО:	ак. часов	108
Общая трудоемкость	зач. ед.	3

5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием количества академических часов и видов учебных занятий

5.1. Содержание дисциплины

Тема 1. Основы моделирования бизнес-процессов

Предмет курса, история, текущее состояние и перспективы организационного управления. Системный подход к описанию экономических объектов: современные методы и тенденции. Связь "окружение - внутренняя среда". Применение информационно-коммуникационных технологий. Систематизация подходов к описанию бизнес-процессов. Существующие методы и примеры их использования.

Тема 2. Основные положения концепции реинжиниринга бизнеса. Основные методы математического анализа и моделирования

Понятие бизнес-системы и бизнес - процесса, виды бизнес – процессов. Составные части и этапы процесса реинжиниринга. Основные методы математического анализа и моделирования, теоретического и экспериментального исследования. Необходимые и достаточные условия успешного реинжиниринга. Последствия осуществления реинжиниринга. Причины и примеры неудач при проведении реинжиниринга.

Тема 3. Инструменты реинжиниринга бизнес - процессов

Позиционирование компаний на этапах жизненного цикла. Системы оценочных параметров позиционирования; Функционально-стоимостной анализ. Анализ добавочной стоимости. Конкурентный профиль компании. Прикладные инструменты анализа и моделирования.

Тема 4. Основные этапы моделирования бизнес-процессов. Математический аппарат при решении профессиональных проблем

Стратегия. Бизнес – процесс. Организационные изменения. Технологические изменения. Инжиниринг компании. Оценка проекта. Владение математическим аппаратом при решении профессиональных проблем. Примеры и инструментальные средства.

Тема 5. Прикладные аспекты моделирования бизнес-процессов. Основные требования информационной безопасности.

Построение модели "как должно быть". Организационно-функциональное моделирование. Основные требования информационной безопасности. Бизнес-процессное моделирование. Модели финансовой структуры. Информационные модели. Примеры.

Тема 6. Особенности практической реализации реинжиниринга бизнес – процессов. Стандартные задачи профессиональной

деятельности на основе информационной и библиографической культуры

Составление программы реинжиниринга. Формирование команды. Факторы успеха. Критерии оценки.

5.2. Разделы, темы дисциплины и виды занятий

очная форма обучения

№ п/п	Наименование раздела, темы дисциплины	Виды занятий, включая самостоятельную работу студентов (в ак. часах)				Аудиторных занятий в интерактивной форме
		занятия лекционного типа	занятия семинарского типа /из них в форме практической подготовки	самостоятельная работа	Всего	
1.	Тема 1 Основы моделирования бизнес-процессов.	2	2	12,5	16,5	-
2.	Тема 2. Основные положения концепции реинжиниринга бизнеса. Основные методы математического анализа и моделирования	2	2	13	17	-
3.	Тема 3. Инструменты реинжиниринга бизнес - процессов	2	4/2	13	19	-
4.	Тема 4. Основные этапы моделирования бизнес-процессов. Математический аппарат при решении профессиональных проблем	2	2/2	13	17	2
5.	Тема 5. Прикладные аспекты моделирования бизнес-процессов. Основные требования информационной безопасности.	2	4/2	13	19	-
6.	Тема 6. Особенности практической реализации реинжиниринга бизнес – процессов. Стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры	2	4	13	19	-
	Контактная работа в период промежуточной аттестации				0,5	
ИТОГО:		12	18/6	77,5	108	2

заочная форма обучения

№ п/п	Наименование раздела, темы дисциплины	Виды занятий, включая самостоятельную работу студентов (в ак. часах)				Аудиторных занятий в интерактивной форме
		занятия лекционного типа	занятия семинарского типа /из них в форме практической подготовки	самостоятельная работа	Всего	
1.	Тема 1 Основы моделирования бизнес-процессов.	2	-	12	14	-
2.	Тема 2. Основные положения концепции реинжиниринга бизнеса. Основные методы математического анализа и моделирования	-	-	12	12	-
3.	Тема 3. Инструменты реинжиниринга бизнес - процессов	2	2/2	13,5	17,5	2
4.	Тема 4. Основные этапы моделирования бизнес-процессов. Математический аппарат при решении профессиональных проблем	-	-	12	12	-
5.	Тема 5. Прикладные аспекты моделирования бизнес-процессов. Основные требования информационной безопасности.	-	2	24	26	-
6.	Тема 6. Особенности практической реализации реинжиниринга бизнес – процессов. Стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры	-	2	24	26	-
	Контактная работа в период промежуточной аттестации				0,5	
ИТОГО:		4	6/2	97,5	108	2

6. Лабораторные занятия

Лабораторные занятия не предусмотрены.

7. Практические занятия

очная форма обучения

№ п/п	Наименование раздела, темы дисциплины (модуля)	Тематика практических занятий	Объем (час.)	В т.ч. в форме практической подготовки
1	Тема 1 Основы моделирования бизнес-процессов.	Основы моделирования бизнес-процессов.	2	-
2	Тема 2. Основные положения концепции реинжиниринга бизнеса. Основные методы математического анализа и моделирования	Основные положения концепции реинжиниринга бизнеса. Основные методы математического анализа и моделирования	2	-
3	Тема 3. Инструменты реинжиниринга бизнес - процессов	Инструменты реинжиниринга бизнес - процессов	4	2
4	Тема 4. Основные этапы моделирования бизнес-процессов. Математический аппарат при решении профессиональных проблем	Основные этапы моделирования бизнес-процессов. Математический аппарат при решении профессиональных проблем	2	2
5	Тема 5. Прикладные аспекты моделирования бизнес-процессов. Основные требования информационной безопасности.	Прикладные аспекты моделирования бизнес-процессов. Основные требования информационной безопасности.	4	2
6	Тема 6. Особенности практической реализации реинжиниринга бизнес – процессов. Стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры	Особенности практической реализации реинжиниринга бизнес – процессов. Стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры	4	-
	Итого		18	6

заочная форма обучения

№ п/п	Наименование раздела, темы дисциплины (модуля)	Тематика практических занятий	Объем (час.)	В т.ч. в форме практической подготовки
1	Тема 3. Инструменты реинжиниринга бизнес - процессов	Инструменты реинжиниринга бизнес - процессов	2	2
2	Тема 5. Прикладные аспекты моделирования бизнес-процессов. Основные требования информационной безопасности.	Прикладные аспекты моделирования бизнес-процессов. Основные требования информационной безопасности.	2	-
3	Тема 6. Особенности практической реализации реинжиниринга бизнес – процессов. Стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры	Особенности практической реализации реинжиниринга бизнес – процессов. Стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры	2	-
	Итого		6	2

8. Тематика курсовых работ (проектов)

Курсовая работа не предусмотрена.

9. Самостоятельная работа студента

Самостоятельная работа студента при изучении дисциплины «Реинжиниринг бизнес-процессов» направлена на:

- освоение рекомендованной преподавателем по данной дисциплине основной и дополнительной учебной литературы;
- изучение образовательных ресурсов (электронные учебники, электронные библиотеки, электронные видеокурсы и др.);
- работу с компьютерными обучающими программами;
- выполнение домашних заданий по практическим занятиям (тесты, задачи);
- самостоятельный поиск информации в Интернете и других источниках;
- подготовку к зачету.

Тема 1. Основы моделирования бизнес-процессов

Освоение рекомендованной по дисциплине основной и дополнительной учебной литературы, при необходимости самостоятельный поиск информации в Интернете и других источниках.

Оценочные средства: деловая игра, тесты, рефераты

Тема 2. Основные положения концепции реинжиниринга бизнеса. Основные методы математического анализа и моделирования

Изучение вопросов лекции, работа с конспектом лекции. Индивидуальная работа с литературой. Изучение вопросов дискуссии. Составление тезисов выступления на дискуссии.

Оценочные средства: круглый стол, тесты, рефераты

Тема 3. Инструменты реинжиниринга бизнес – процессов

Освоение рекомендованной по дисциплине основной и дополнительной учебной литературы, при необходимости самостоятельный поиск информации в Интернете и других источниках. Подготовка к выполнению ситуационной задачи

Оценочные средства: расчетно-графическая работа, тесты

Тема 4. Основные этапы моделирования бизнес-процессов. Математический аппарат при решении профессиональных проблем

Освоение рекомендованной по дисциплине основной и дополнительной учебной литературы, при необходимости самостоятельный поиск информации в Интернете и других источниках. Подготовка к выполнению ситуационной задачи «Составление карты бизнес-процессов»

Оценочные средства: кейс-задача, тесты, рефераты

Тема 5. Прикладные аспекты моделирования бизнес-процессов. Основные требования информационной безопасности

Освоение рекомендованной по дисциплине основной и дополнительной учебной литературы, при необходимости самостоятельный поиск информации в Интернете и других источниках. Построение модели "как должно быть".

Оценочные средства: кейс-задача, круглый стол, расчетно-графическая работа

Тема 6. Особенности практической реализации реинжиниринга бизнес – процессов

Изучение вопросов лекции, работа с конспектом лекции. Индивидуальная работа с литературой. Изучение вопросов дискуссии. Составление тезисов выступления на дискуссии. Составление программы реинжиниринга.

Оценочные средства: расчетно-графическая работа, тесты

10. Перечень нормативных правовых актов, основной и дополнительной учебной литературы, необходимых для освоения дисциплины

а) нормативно-правовые документы:

1. Конституция Российской Федерации. (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе

общероссийского голосования 01.07.2020). // Консультант Плюс. [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан.

1. 2. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая. Федеральный закон от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ. // Консультант Плюс. [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан.

3. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть вторая. Федеральный закон от 26 января 1996 г. № 14-ФЗ. // Консультант Плюс. [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан.

4. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26 октября 2002 года, № 127-ФЗ. // Консультант Плюс. [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан.

б) основная литература:

Организационное проектирование: реорганизация, реинжиниринг, гармонизация : учеб. пособие / С.А. Лочан, Л.М. Альбитер, Ф.З. Семенова, Д.С. Петросян ; под ред. Д.С. Петросяна. — Москва : ИНФРА-М, 2018. — 196 с. — (Высшее образование: Магистратура). — www.dx.doi.org/10.12737/19670. - ISBN 978-5-16-011880-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/969592>

в) дополнительная литература:

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

2. Информационная система предприятия: Учебное пособие/Вдовенко Л. А., 2-е изд., пераб. и доп. - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 304 с. - ISBN 978-5-9558-0329-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/913328>

11. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения, профессиональных баз данных и информационных справочных систем

1. Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», включая профессиональные базы данных

- <http://www.iprbookshop.ru> - ЭБС IPRbooks

- <https://www.book.ru/> - ЭБС Book.ru

- <https://rucont.ru/> - Национальный цифровой ресурс «Рукопт»

- <https://megapro.msal.ru/> - ЭБС Мега Про

- <https://www.elibrary.ru/> - ЭБС Word Bank eLibrary.ru

- <http://znanium.com/> - ЭБС Znanium.com

- <https://dlib.eastview.com/> - База данных East View

2. Лицензионно программное обеспечение
Desktop School ALNG LicSAPk MVL (MS Windows, MS Office);
Консультант + версия проф.- справочная правовая система;
Система тестирования INDIGO;

3. Свободно распространяемое программное обеспечение
Adobe Acrobat – свободно-распространяемое ПО;
Интернет-браузеры: GoogleChrome, Firefox – свободно-
распространяемое ПО.

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

12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа

Учебная мебель:

Стол письменный, столы; стулья; доска аудиторная; трибуна.

Технические средства обучения:

Проектор Optoma X400; настенный проекционный экран Lumien Master Picture 153x203 см; колонки 2.0 SVEN SPS-702; ноутбук DEL Inspiron 15 универсальный потолочный комплект Wize WPC-S.

Учебная аудитория для проведения практических занятий

Учебная мебель:

Стол; стулья; доска аудиторная; трибуна.

Технические средства обучения:

Переносное мультимедийное оборудование: ноутбук; проектор.

Учебная аудитория для групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации

Учебная мебель:

Стол; стулья; доска аудиторная; трибуна.

Технические средства обучения:

Процессоры celeron G1610 (ЭКСИМЕР Life); мониторы Acer V193HQV (19.3"); клавиатура; мышь.

Помещение для самостоятельной работ

Учебная мебель:

Стол; стул ИЗО; стулья; шкаф книжный.

Технические средства обучения:

Моноблоки IRU Office P2121.

13. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

13.1. Этапы формирования и процедура оценивания контролируемой компетенции

Основными этапами формирования компетенций является последовательное изучение содержательно связанных между собой разделов и (или) тем учебной дисциплины. Изучение каждого раздела и (или) темы предполагает овладение студентами необходимыми компетенциями. Результат аттестации студентов на различных этапах формирования компетенции показывает уровень освоения компетенций студентами.

№ п/п	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Контролируемые темы дисциплины	Наименование оценочного средства
1	ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3 ПК-2.1 ПК-2.2	Тема 1 Основы моделирования бизнес-процессов.	деловая игра, тесты, рефераты, зачет
2		Тема 2. Основные положения концепции реинжиниринга бизнеса. Основные методы математического анализа и моделирования	круглый стол, тесты, рефераты, зачет
3		Тема 3. Инструменты реинжиниринга бизнес - процессов	расчетно-графическая работа, тесты, зачет
4		Тема 4. Основные этапы моделирования бизнес-процессов. Математический аппарат при решении профессиональных проблем	кейс-задача, тесты, рефераты, зачет
5		Тема 5. Прикладные аспекты моделирования бизнес-процессов. Основные требования информационной безопасности.	кейс-задача, круглый стол, расчетно-графическая работа, зачет
6		Тема 6. Особенности практической реализации реинжиниринга бизнес – процессов. Стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры	расчетно-графическая работа, тесты, зачет

Процедура оценивания

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

Уровень сформированности компетенции (одной или нескольких) определяется по качеству выполненной студентом работы и отражается в следующих формулировках: высокий, хороший, достаточный, недостаточный.

При выполнении студентами заданий для промежуточной аттестации оценивается уровень обученности «знать», «уметь», «владеть» в

соответствии с запланированными результатами обучения и содержанием рабочей программы дисциплины:

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

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

- сумма баллов за выполнение практических заданий на выявление уровня обученности «уметь»,
- сумма баллов за выполнение практических заданий на выявление уровня обученности «владеть»,
- сумма баллов за ответы на дополнительные вопросы.

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.

13.2. Индикаторы достижения и критерии оценивания уровня сформированности компетенций, шкала оценивания

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижения	Критерии оценивания уровня сформированности компетенций(части компетенции)				Итого:
		Высокий (верно и в полном объеме) - 5 б.	Хороший (с незначительными замечаниями) - 4 б.	Достаточный (на базовом уровне, с ошибками) - 3 б.	Недостаточный (содержит большое количество ошибок/ответ не дан) – 2 б.	
ПК-1 Способен обосновывать используемые в бизнес-анализе подходы и руководить бизнес-анализом	ПК-1.1 Способен определять подходы к проведению бизнес-анализа и оценивать его эффективность Знать: базовые методические подходы к проведению бизнес-анализа и оценивать его эффективность	В полном объеме знает базовые методические подходы к проведению бизнес-анализа и оценивать его эффективность	Хорошо знает базовые методические подходы к проведению бизнес-анализа и оценивать его эффективность	Фрагментарно, не систематизировано, знает базовые методические подходы к проведению бизнес-анализа и оценивать его эффективность	Отсутствие сформированных знаний о базовых методических подходах к проведению бизнес-анализа и оценивать его эффективность	2-5
	ПК-1.1 Способен определять подходы к проведению бизнес-анализа и оценивать его эффективность Уметь: определять подходы к проведению бизнес-анализа и оценивать его эффективность	Сформировано умение определять подходы к проведению бизнес-анализа и оценивать его эффективность	В целом сформировано умение определять подходы к проведению бизнес-анализа и оценивать его эффективность	Частично сформировано умение определять подходы к проведению бизнес-анализа и оценивать его эффективность	Не сформировано умение определять подходы к проведению бизнес-анализа и оценивать его эффективность	
	ПК-1.1 Способен определять подходы к проведению бизнес-анализа и оценивать его эффективность Владеть: необходимыми опытом оценки и обобщения анализируемой информации о деятельности хозяйствующих субъектов для проведения бизнес-анализа	Полностью сформировано владение необходимыми опытом оценки и обобщения анализируемой информации о деятельности хозяйствующих субъектов для	В целом владеет необходимыми опытом оценки и обобщения анализируемой информации о деятельности хозяйствующих субъектов для проведения бизнес-анализа	Фрагментарное, не системное применение необходимого опыта оценки и обобщения анализируемой информации о деятельности хозяйствующих субъектов для проведения бизнес-	Отсутствуют сформированные навыки необходимые для оценки и обобщения анализируемой информации о деятельности хозяйствующих субъектов для проведения бизнес-	

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижения	Критерии оценивания уровня сформированности компетенций(части компетенции)				Итого:
		Высокий (верно и в полном объеме) - 5 б.	Хороший (с незначительными замечаниями) - 4 б.	Достаточный (на базовом уровне, с ошибками) - 3 б.	Недостаточный (содержит большое количество ошибок/ответ не дан) – 2 б.	
		проведения бизнес-анализа		анализа	анализа	
ПК-1.2	Способен разрабатывать планы проведения работ по бизнес-анализу и обеспечивать их выполнение Знать: планы проведения работ по бизнес-анализу и обеспечивать их выполнение	В полном объеме знает планы проведения работ по бизнес-анализу и обеспечивать их выполнение	Хорошо знает планы проведения работ по бизнес-анализу и обеспечивать их выполнение	Фрагментарно, не систематизировано, знает планы проведения работ по бизнес-анализу и обеспечивать их выполнение	Отсутствие сформированных знаний о планах проведения работ по бизнес-анализу и обеспечивать их выполнение	2-5
ПК-1.2	Способен разрабатывать планы проведения работ по бизнес-анализу и обеспечивать их выполнение Уметь: осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения поставленных экономических задач и обеспечивает хранение и актуализацию информации бизнес-анализа и обеспечивать их выполнения	Сформировано умение осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения поставленных экономических задач и обеспечивает хранение и актуализацию информации бизнес-анализа и обеспечивать их выполнения	В целом сформировано умение осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения поставленных экономических задач и обеспечивает хранение и актуализацию информации бизнес-анализа и обеспечивать их выполнения	Частично сформировано умение осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения поставленных экономических задач и обеспечивает хранение и актуализацию информации бизнес-анализа и обеспечивать их выполнения	Не сформировано умение осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения поставленных экономических задач и обеспечивает хранение и актуализацию информации бизнес-анализа и обеспечивать их выполнения	
ПК-1.2	Способен разрабатывать планы проведения работ по бизнес-	Полностью сформировано владение навыками	В целом владеет навыками поиска и отбора информации	Фрагментарное, не системное применение навыков	Отсутствуют сформированные навыки поиска и	

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижения	Критерии оценивания уровня сформированности компетенций(части компетенции)				Итого:
		Высокий (верно и в полном объеме) - 5 б.	Хороший (с незначительными замечаниями) - 4 б.	Достаточный (на базовом уровне, с ошибками) - 3 б.	Недостаточный (содержит большое количество ошибок/ответ не дан) – 2 б.	
	анализу и обеспечивать их выполнение Владеть: навыками поиска и отбора информации бизнес-анализу и обеспечивать их выполнению	поиска и отбора информации бизнес-анализу и обеспечивать их выполнению	бизнес-анализу и обеспечивать их выполнению	поиска и отбора информации бизнес-анализу и обеспечивать их выполнению	отбора информации бизнес-анализу и обеспечивать их выполнению	
	ПК-1.3 Способен выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации Знать: структуру и методические принципы анализа качество информации бизнес-анализа с точки зрения выбранных критериев	В полном объеме знает структуру и методические принципы анализа качество информации бизнес-анализа с точки зрения выбранных критериев	Хорошо знает структуру и методические принципы анализа качество информации бизнес-анализа с точки зрения выбранных критериев	Фрагментарно, не систематизировано, знает структуру и методические принципы анализа качество информации бизнес-анализа с точки зрения выбранных критериев	Отсутствие сформированных знаний о структуре и методических принципах анализа качество информации бизнес-анализа с точки зрения выбранных критериев	
	ПК-1.3 Способен выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации Уметь: выявлять, регистрировать и анализировать качество информации бизнес-анализа с точки зрения выбранных критериев для формулировки управленческого решения	Сформировано умение выявлять, регистрировать и анализировать качество информации бизнес-анализа с точки зрения выбранных критериев для формулировки управленческого решения	В целом сформировано умение выявлять, регистрировать и анализировать качество информации бизнес-анализа с точки зрения выбранных критериев для формулировки управленческого решения	Частично сформировано умение выявлять, регистрировать и анализировать качество информации бизнес-анализа с точки зрения выбранных критериев для формулировки управленческого решения	Не сформировано умение выявлять, регистрировать и анализировать качество информации бизнес-анализа с точки зрения выбранных критериев для формулировки управленческого решения	2-5

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижения	Критерии оценивания уровня сформированности компетенций(части компетенции)				Итого:
		Высокий (верно и в полном объеме) - 5 б.	Хороший (с незначительными замечаниями) - 4 б.	Достаточный (на базовом уровне, с ошибками) - 3 б.	Недостаточный (содержит большое количество ошибок/ответ не дан) – 2 б.	
	управленческого решения		решения			
	ПК-1.3 Способен выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации Владеть: необходимым аналитическим инструментарием анализа и оценки отчетности хозяйствующих субъектов и методическими приемами принятия управленческих решений и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации	Полностью сформировано владение необходимым аналитическим инструментарием анализа и оценки отчетности хозяйствующих субъектов и методическими приемами принятия управленческих решений и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации	В целом владеет необходимым аналитическим инструментарием анализа и оценки отчетности хозяйствующих субъектов и приемами принятия управленческих решений и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации	Фрагментарное, не системное применение необходимого аналитического инструментария анализа и оценки отчетности хозяйствующих субъектов и методическими приемами принятия управленческих решений и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации	Отсутствуют сформированные навыки владения необходимым аналитическим инструментарием анализа и оценки отчетности хозяйствующих субъектов и методическими приемами принятия управленческих решений и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации	
ПК-2 Способен осуществлять разработку стратегии управления изменениями в организации	ПК-2.1 Способен осуществлять определение цели, задачи и показатели эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации Знать: цели, задачи и показатели эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации	В полном объеме знает цели, задачи и показатели эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации	Хорошо знает цели, задачи и показатели эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации	Фрагментарно, не систематизировано, знает цели, задачи и показатели эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации	Отсутствие сформированных знаний о целях, задачах и показателях эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации управления предприятием	2-5

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижения	Критерии оценивания уровня сформированности компетенций(части компетенции)				Итого:
		Высокий (верно и в полном объеме) - 5 б.	Хороший (с незначительными замечаниями) - 4 б.	Достаточный (на базовом уровне, с ошибками) - 3 б.	Недостаточный (содержит большое количество ошибок/ответ не дан) – 2 б.	
	ПК-2.1 Способен осуществлять определение цели, задачи и показатели эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации Уметь: осуществлять разработку стратегии управления изменениями в организации	Сформировано умение осуществлять разработку стратегии управления изменениями в организации	В целом сформировано умение осуществлять разработку стратегии управления изменениями в организации	Частично сформировано умение осуществлять разработку стратегии управления изменениями в организации	Не сформировано умение осуществлять разработку стратегии управления изменениями в организации	
	ПК-2.1 Способен осуществлять определение цели, задачи и показатели эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации Владеть: методами и приемами, определять цели, задачи и показатели эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации	Полностью сформировано владение методами и приемами, определять цели, задачи и показатели эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации	В целом владеет методами и приемами, определять цели, задачи и показатели эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации	Фрагментарное, не системное применение методов и приемов, определять цели, задачи и показатели эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации	Отсутствуют сформированные навыки применения методов и приемов, определять цели, задачи и показатели эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации	
	ПК-2.2 Способен разрабатывать планы реализации и осуществлять мониторинг процесса проведения стратегических изменений в организации	В полном объеме знает способы разработки планов реализации и осуществления мониторинга	Хорошо знает способы разработки планов реализации и осуществления мониторинга процесса	Фрагментарно, не систематизировано, знает способы разработки планов реализации и осуществления	Отсутствие сформированных знаний о способах разработки планов реализации и осуществления	2-5

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижения	Критерии оценивания уровня сформированности компетенций(части компетенции)				Итого:
		Высокий (верно и в полном объеме) - 5 б.	Хороший (с незначительными замечаниями) - 4 б.	Достаточный (на базовом уровне, с ошибками) - 3 б.	Недостаточный (содержит большое количество ошибок/ответ не дан) – 2 б.	
	Знать: способы разработки планов реализации и осуществления мониторинга процесса проведения стратегических изменений в организации	процесса проведения стратегических изменений в организации предприятия	проведения стратегических изменений в организации	мониторинга процесса проведения стратегических изменений в организации	мониторинга процесса проведения стратегических изменений в организации	
	ПК-2.2 Способен разрабатывать планы реализации и осуществлять мониторинг процесса проведения стратегических изменений в организации Уметь: разрабатывать планы реализации и осуществлять мониторинг процесса проведения стратегических изменений в организации	Сформировано умение разрабатывать планы реализации и осуществлять мониторинг процесса проведения стратегических изменений в организации	В целом сформировано умение разрабатывать планы реализации и осуществлять мониторинг процесса проведения стратегических изменений в организации	Частично сформировано умение разрабатывать планы реализации и осуществлять мониторинг процесса проведения стратегических изменений в организации	Не сформировано умение разрабатывать планы реализации и осуществлять мониторинг процесса проведения стратегических изменений в организации	
	ПК-2.2 Способен разрабатывать планы реализации и осуществлять мониторинг процесса проведения стратегических изменений в организации Владеть: навыками разработки планов реализации и осуществления мониторинга процесса проведения стратегических изменений в организации	Полностью сформировано владение навыками разработки планов реализации и осуществления мониторинга процесса проведения стратегических изменений в организации	В целом владеет навыками разработки планов реализации и осуществления мониторинга процесса проведения стратегических изменений в организации	Фрагментарное, не системное применение навыками разработки планов реализации и осуществления мониторинга процесса проведения стратегических изменений в организации	Отсутствуют сформированные навыки разработки планов реализации и осуществления мониторинга процесса проведения стратегических изменений в организации	

Шкала оценивания:

Оценка	Баллы	Уровень сформированности компетенции
зачтено	15-25	Высокий, хороший, достаточный
не зачтено	14 и менее	недостаточный

13.3. Материалы для подготовки к промежуточной аттестации

Для проверки сформированности компетенции (части компетенции – индикатора): ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3, ПК-2.1, ПК-2.2

Вопросы к зачету:

1. Реинжиниринг бизнеса – новое направление теории менеджмента.
2. Предпосылки и условия формирования РБП как науки и практического инструмента решения задач конкурентоспособности организации.
3. Цель, задачи, структура и логика курса РБП.
4. Основные понятия и определения РБП.
5. Условия успешного реинжиниринга и факторы риска.
6. Отечественные и зарубежные примеры успешного реинжиниринга.
7. Инжиниринг бизнеса, реинжиниринг бизнеса и усовершенствование бизнеса.
8. История моделирования бизнес-процессов.
9. Текущее состояние и перспективы организационного управления.
10. Системный подход к описанию экономических объектов.
11. Связь "окружение-внутренняя среда" при описании экономических объектов.
12. Систематизация подходов к описанию бизнес-процессов.
13. Существующие методы моделирования бизнес-процессов и примеры их использования.
14. Основные положения концепции реинжиниринга бизнеса.
15. Понятие бизнес-системы и бизнес - процесса, виды бизнес – процессов.
16. Мониторинг процесса проведения стратегических изменений в организации.
17. Составные части и этапы процесса реинжиниринга.
18. Информационные-коммуникационные технологии
19. Необходимые и достаточные условия успешного реинжиниринга.
20. Последствия осуществления реинжиниринга.
21. Причины и примеры неудач при проведении реинжиниринга.
22. Инструменты реинжиниринга бизнес - процессов.
23. Позиционирование компаний на этапах жизненного цикла.
24. Системы оценочных параметров компаний.
25. Функционально-стоимостной анализ.
26. Анализ добавочной стоимости.
27. Цели, задачи и показатели эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации.

28. Конкурентный профиль компании.
29. Основные требования информационной безопасности
30. Прикладные инструменты анализа и моделирования.
31. Основные этапы моделирования бизнес-процессов.
32. Стратегия. Бизнес – процесс.
33. Инжиниринг компании.
34. Оценка проекта.
35. Инструментальные средства моделирования бизнес-процессов.
36. Прикладные аспекты моделирования бизнес-процессов.
37. Организационно-функциональное Реинжиниринг бизнес- процессов .
38. Бизнес-процессное моделирование.
39. Модели финансовой структуры
40. Анализ и классификация рисков.
41. Разработка комплекса мероприятий по минимизации рисков.
42. Решение стандартных задач профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры
43. Информационные модели.
44. Особенности практической реализации реинжиниринга бизнес – процессов.
45. Бизнес-анализ и оценка его эффективности.
46. Составление программы реинжиниринга.
47. Критерии оценки реинжиниринга бизнес – процессов.
48. Описание целей предприятия.
49. Основные методы математического анализа и моделирования, теоретического и экспериментального исследования
50. Описание состава бизнес-процессов предприятия.
51. Параметры и окружение бизнес-процессов.
52. Модель бизнес-процессов предприятия.
53. Описание состава бизнес-процессов предприятия.
54. Параметры и окружение бизнес-процессов.
55. Владение математическим аппаратом при решении профессиональных проблем
56. Примеры управления производством на практике.
57. Примеры моделей бизнес-процессов предприятия.

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

1. Что обеспечивает основу для отбора, управления и оценки ИТ-ресурсов и проектов?

1. Процессы выработки стратегии

2. Процессы выработки стратегии и планирование

2. Что описывает Бизнес-архитектура?

1. Описывает деятельность организации с точки зрения ее ключевых бизнес-процессов.

2. Описывает, какие данные необходимы для поддержания бизнес-процессов (на-пример, модель данных), а также для обеспечения стабильности и возможности долговременного использования этих данных в прикладных системах.

3. Описывает, какие приложения используются и должны использоваться для управления данными и поддержки бизнес- функций (например, модели приложений).

4. Владеет математическим аппаратом при решении профессиональных проблем

4. Какие приложения используются и должны использоваться для управления данными и поддержки бизнес- функций (например, модели приложений)?

1. Бизнес-архитектура.

2. Архитектура информации (данных)

3. Архитектура приложений.

5. Какие обеспечивающие технологии (аппаратное и системное программное обеспечение, сети и коммуникации) необходимы для создания среды работы приложений, которые, в свою очередь, управляют данными и обеспечивают бизнес-функции.

..... (вписать ответ)

6. Эта среда должна обеспечивать работу прикладных систем на заданном уровне предоставления сервисов своим пользователям?

1. Технологическая архитектура (инфраструктура или системная архитектура)

2. Архитектура интеграции.

3. Сетевая архитектура.

7. Что определяет Архитектура интеграции?

1. Определяет общие механизмы безопасности (идентификации, аутентификации, авторизации).

2. Определяет инфраструктуру для интеграции различных приложений и данных.

3. Определяет описания, правила, стандарты, которые связаны с сетевыми и коммуникационными технологиями, используемыми в организации.

4. Способность применять основные методы математического анализа и моделирования, теоретического и экспериментального исследования

8. Что определяет Сетевая архитектура?

1. Определяет описания, правила, стандарты, которые связаны с сетевыми и коммуникационными технологиями, используемыми в организации.

2. Определяет, какие приложения используются и должны использоваться для управления данными и поддержки бизнес- функций (например, модели приложений).

9.Верно ли утверждение, что «Сетевая архитектура сама по себе представляет достаточно обширную предметную область, в которой выделяется домен, связанный с сетевыми технологиями (доступ, пересылка данных, маршрутизация, коммутация и т.д.) и домен, связанный с коммуникациями (передача голоса и видео, удаленный доступ, мобильные вычисления и т.д.)»??

1. Неверно

2. Верно

10.Что является примером Архитектуры общих сервисов?

1. Электронная почта, каталоги, общие механизмы безопасности.

2. Электронная почта общие механизмы безопасности.

3. Способность применять основные методы математического анализа и моделирования, теоретического и экспериментального исследования

11. Верно ли утверждение, что «Как отдельную область, очень часто выделяют архитектуру процессов управления информационными технологиями (архитектуру операций), т.е. архитектура предприятия является неполной без архитектуры управления и эксплуатации информационных технологий, т.е. структур управления и наборов процессов, которые поддерживают и обеспечивают как инфраструктуру и прикладные системы, так и непосредственно архитектурный процесс»?

1. Да

2. Нет.

12.Какие правила включает в себя Бизнес – архитектура?

1. Бизнес-стратегия,

2. функции и организационные структуры

3. Архитектура бизнес-процессов

4. Показатели эффективности

Все ответы верны.

13.Что определяет Архитектура бизнес-процессов?

1. проекты, связанные с анализом и совершенствованием бизнес-процессов.
2. определяет основные функциональные области организации.
3. взгляд на бизнес и функции организации для того, чтобы использовать его при выработке стратегии и планов создания приложений.
4. применение информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности

14. Верно ли утверждение, что «Если архитектура ИТ предприятия описывает то, как компоненты ИТ объединяются вместе для достижения нужного результата, то точно также бизнес-архитектура описывает, как элементы бизнеса соединены вместе»?

1. Нет.
2. Да.

15. Что понимается под Бизнес – моделями?

1. понимается динамический поток событий, связанных с бизнесом, в который вовлечены различные функции бизнеса, организационные единицы и активы предприятия.
2. утверждения по поводу миссии и целей организации, критические факторы успеха, бизнес-стратегии,
3. описания функций, а также структуры и процессы, необходимые для реализации функций.
4. применение информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности

16. В чем представляется Бизнес – архитектура?

1. В виде Бизнес – моделей.
2. В виде Бизнес - ресурсов.

17. Важную роль в процессе формирования целевой архитектуры предприятия играют?

1. Бизнес – модели.
2. Модели бизнес-процессов.

18. Что понимается под классом бизнес – процессов?

1. понимается группа процессов, которые состоят из большого числа одинаковых бизнес - активностей.
2. понимается динамический поток событий, связанных с бизнесом, в который во-влечены различные функции бизнеса, организационные единицы и активы пред-приятия.

3. способность решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры

19.Верно ли утверждение, что «Сетевая архитектура сама по себе представляет достаточно обширную предметную область, в которой выделяется домен, связанный с сетевыми технологиями (доступ, пересылка данных, маршрутизация, коммутация и т.д.) и домен, связанный с коммуникациями (передача голоса и видео, удаленный доступ, мобильные вычисления и т.д.)»?

1. Неверно
2. Верно

20.Что является примером Архитектуры общих сервисов?

1. Электронная почта, каталоги, общие механизмы безопасности.
2. Электронная почта общие механизмы безопасности.
3. Способность применять основные методы математического анализа и моделирования, теоретического и экспериментального исследования

13.4. Критерии оценки для проведения зачета по дисциплине

Оценка «зачтено» выставляется студенту, если он способен обосновывать используемые в бизнес-анализе подходы и руководить бизнес-анализом; осуществлять разработку стратегии управления изменениями в организации.

Оценка «не зачтено» ставится студенту за отсутствие способностей обосновывать используемые в бизнес-анализе подходы и руководить бизнес-анализом; осуществлять разработку стратегии управления изменениями в организации.

Критерии оценивания тестовых заданий:

55% -100% правильных ответов – «зачтено»;

Менее 55% -правильных ответов - «не зачтено».

14. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и текущей аттестации по дисциплине

Для проверки сформированности компетенции (части компетенции – индикатора): ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3, ПК-2.1, ПК-2.2

14.1 Материалы для текущего контроля

Тема 1. Основы моделирования бизнес-процессов (ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3, ПК-2.1, ПК-2.2)

Деловая игра «Формирование модели организации»

Цель занятия — развитие у студентов способностей к самостоятельной работе по формированию модели организации, выявлению и анализу факторов, влияющих на эффективность ее деятельности, в том числе таких как:

- организационная структура;
- система контроля планирования и качества;
- принятие управленческих решений в условиях ограниченного времени;
- межличностные отношения.

Задание.

Вы - маленькая фирма, «производящая слова и «упаковывающая» их в осмысленные предложения (на русском языке). Исследования рынка показали, что спросом пользуются предложения из 3 — 6 слов (включая служебные слова). Таким образом, «упаковка, поставка и продажа» должны быть ориентированы на предложения из 3 — 6 слов.

Данная «отрасль» характеризуется сильной конкуренцией. Несколько новых фирм только что вышли на расширяющийся рынок. Так как сырье, технология и цены стандартны для всей отрасли, ваша конкурентоспособность зависит от двух факторов:

- 1) объема производства;
- 2) качества продукции.

Таким образом, основная задача подгруппы — создать организацию так, чтобы она работала максимально эффективно в течение 10-минутных производственных циклов. Между циклами у вас будет возможность реорганизации.

Перед началом каждого цикла вы получите исходный материал — слово и фразу. Ее буквы служат сырьем для производства новых слов, которые упаковываются в предложения. Например, из слова «крокодил» можно составить фразу «идол родил кол».

Перед началом производственного цикла следует внимательно изучить правила производства.

Порядок выполнения работы

1. Из группы студентов заранее приглашаются два Руководителя Совета качества. Они получают правила производства и знакомятся с ними.

2. Группа студентов делится на подгруппы (4 — 6 человек), которые образуют небольшие фирмы по производству слов.

3. Подготовка (20 мин) - ознакомление с задачами занятия и заданием, правилами производства и оценкой результатов в Совете качества.

Совет состоит из представителей всех фирм-производителей, Руководителей Совета и преподавателя.

По окончании самостоятельного изучения производителями правил, руководители Совета качества доводят до них наиболее важные правила, обращают внимание на основные критерии оценки качества продукта.

Моделирование в соответствии со следующим алгоритмом.

Шаг I (10 мин). Участники создают организации. Вопросы для участников:

- Каковы задачи Вашей организации?
- Как Вы их будете достигать? Как Вы спланируете работу?
- Какое разделение труда, власти и ответственности наиболее приемлемо при Ваших целях, задачах и технологии?
- Какие члены группы лучше подходят для каких задач? Каждая подгруппа выдвигает одного представителя в Совет качества (правила оценки результатов в Совете качества приведены ниже).

Шаг 2 (10 мин). Первый производственный цикл.

Все подгруппы получают исходный материал, т.е. два набора букв для двух производственных циклов (исходный набор должен состоять из 15-25 букв). Начинается отсчет времени.

За 1 мин до окончания цикла преподаватель предупреждает об оставшемся времени.

По команде ведущего работа прекращается. Представитель группы должен в течение 30 секунд представить ведущему результаты работы для участия в Совете качества.

Шаг 3(15 мин). Совет качества проверяет качество продукции и сообщает результаты.

Участники анализируют организацию работы первого цикла и реорганизуют фирму для второго производственного цикла.

Шаг 4(10 мин). Второй производственный цикл.

Цикл выполняется аналогично шагу 2, но с новым исходным набором букв.

Шаг 5 (15мин). Совет качества проверяет качество продукции и сообщает результаты.

Участники анализируют организацию работы в течение обоих циклов и готовят небольшие доклады о различных аспектах организации их фирм; анализ (60 мин); представители каждой подгруппы делают доклад о результатах работы, проводится их обсуждение.

Тестовые задания

1. Преимущества перепроектированных бизнес-процессов:

а) сокращение до min времени выполнения работ; ориентация на удовлетворение потребностей клиента;

б) использование принципа дифференциации в организации процесса, сокращение непроизводительных операций.

2. Характеристики работников организации прошедшей реинжиниринг:

а) узкоспециализированные контролируемые исполнители;

б) работники широкого профиля, образованные работники;

в) наделенные полномочиями работники процесса;

г) профессионально обученные работники.

3. Этапы внедрения процессного подхода на предприятии (логика):

а) идентификация видов процессов, определение цели и назначения каждого процесса, его границ, взаимосвязи, структуры процесса;

б) определение структуры каждого процесса, входов и выходов процесса, цели процесса, определение видов процессов в организации.

4. Факторы успеха в реинжиниринге:

а) мотивация, умелое руководство, осязаемые результаты, четко определенные роли и обязанности, технологическая поддержка;

б) наличие собственного бюджета; реинжиниринг всех процессов одновременно, управляющая роль консультантов, проект должен выполняться под руководством назначенного старшего менеджера.

5. Моделирование бизнес-процессов это:

а) Метод только статистического анализа бизнес-процесса и его характерных особенностей.

б) Метод, который акцентирует внимание только на словесной коммуникации бизнес-процесса.

в) Эффективное средство поиска путей оптимизации деятельности компании, средство прогнозирования и минимизации рисков, возникающих на различных этапах реорганизации предприятия.

6. Главной целью моделирования бизнес-процессов является:

а) Переход к компьютеризации.
б) Систематизации знаний о компании, и ее бизнес-процессах в наглядной графической форме более удобной для аналитической обработки полученной информации.

в) Постановку систем качества, связанную с достижением стратегических целей предприятия.

7. Основой методики бизнес-процессов является:

а) Наличие четких правил, установленных предприятием.
б) Формы положений о подразделениях.
в) Существующие стандарты описания бизнес-процессов (IDEF0, IDEF3, ARIS и т.д.).

8. DFD представляет собой:

а) Диаграмма потока работ.
б) Диаграмма потока данных.
в) Диаграмма ролей.

9. Методология ARIS:

а) Представляет собой современный подход к структурированному описанию деятельности организации и представлению ее в виде взаимосвязанных и взаимодополняющих графических моделей, удобных для понимания и анализа.

б) Основывается на концепции интеграции, предлагающий целостный взгляд на процессы, и представляет собой множество различных методик, объединенных в рамках единого системного подхода.

в) Оба ответа верны.

10. Rational Unified Process это:

а) Объективно-ориентированный метод моделирования процессов.
б) Методология разработки программного обеспечения.
в) Модель процесса в виде графа.

Темы рефератов

- 1 Развитие управления предприятиями в XIX и XX веках
- 2 Влияние информационной поддержки на бизнес-процесс
- 3 Границы процесса реинжиниринга

- 4 Развитие и становление реинжиниринга в России
- 5 Роли в процессе реинжиниринга: краткая характеристика.
- 6 Бизнес-процесс, его виды
- 7 Основатели теории об управлении
- 8 Ресурсы для проектов реинжиниринга
- 9 Сильные и слабые стороны процесса при его измерении
- 11 Управление с помощью процессов
- 11 Карта процесса при реинжиниринге: краткая характеристика
- 12 Требования клиентов при понимании процессов реинжиниринга

Тема 2. Основные положения концепции реинжиниринга бизнеса. Основные методы математического анализа и моделирования (ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3, ПК-2.1, ПК-2.2)

Тема круглого стола: «Стандарты управления MRPII, ERP, CSRP, ISO 9000»

Вопросы для обсуждения:

1. Что представляют международные стандарты управления MRPII, ERP, CSRP, ISO 9000.
2. В чем заключается идеология постоянного совершенствования — BPI (Business Process Improvement)
3. Как реорганизовать предприятие, чтобы оно адаптировалось к изменениям во внешней среде.

Тестовые задания:

1. На какие 2 класса первоначально ранжируют проблемы?
 - А) большие и маленькие
 - В) простые и сложные
 - С) тяжелые и легкие

2. Что производит компания?
 - А) материальные блага
 - В) ценность и стоимость
 - С) оказывает услуги

3. Какой вход у бизнес-процесса технологического присоединения?
 - А) заявки, поступающие от потребителей
 - В) договора
 - С) обработанные заявки

4. Что является выходом из бизнес-процесса технологического присоединения?

- А) поступающие заявки
- В) возвраты, отклоненные заявки
- С) обработанные заявки

5. Как выглядит цепочка создания ценности процесса технологического присоединения?

А) принять заявку, заключить договор, определить условия присоединения, исполнить обязательства, выдать акт о технологическом присоединении

В) принять заявку, определить условия присоединения, заключить договор, исполнить обязательства, выдать акт о технологическом присоединении

С) определить условия присоединения, заключить договор, принять заявку, исполнить обязательства, выдать акт о технологическом присоединении

6. Поточковая диаграмма показывает:

- А) действия каждого участника бизнес-процесса
- В) бизнес-процессы верхнего уровня
- С) организационную структуру

7. Какой тип диаграммы применяется для постановки задания на автоматизацию?

- А) потоковая диаграмма
- В) диаграмма информационных потоков
- С) диаграмма процессов верхнего уровня

8. С чего нужно начинать моделирование деятельности организации в рамках процессного подхода?

- А) процессы верхнего уровня
- В) организационная структура
- С) потоковая диаграмма

9. В чем основной минус представления подробной модели ответственности в виде матрицы?

- А) в больших предприятиях она слишком сложна для понимания
- В) малая детализация
- С) необоснованно сложно построить

10. Зачем нужны различные показатели эффективности работы?

- А) для нахождения слабых мест для дальнейшего его реинжиниринга

- В) для удобства контроля руководством
- С) оба варианта верны

Темы рефератов

- 1 Числовые оценки моделей предприятия.
- 2 Имитационное моделирование.
- 3 Функционально-стоимостный анализ и управление.
- 4 Корпоративные информационные системы – SAP R/3, BAAN
- 5 Построение динамических моделей систем на базе графических методов моделирования.
- 6 Оценка деятельности предприятия на базе динамических моделей и экспертных систем.

Тема 3. Инструменты реинжиниринга бизнес – процессов (ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3, ПК-2.1, ПК-2.2)

Расчетно-графическая работа

1. Построить контекстную диаграмму бизнес-процесса некоторого предприятия в стандарте IDEF0. Выявить входные, выходные и управляющие потоки для бизнес-процесса, определить механизмы (персонал и оборудование), выполняющие бизнес-процесс.
2. Построить диаграммы декомпозиций нескольких уровней в стандартах IDEF0, IDEF3, DFD.

Содержание отчета:

1. Цель работы
2. Краткая характеристика стандартов моделирования бизнес-процессов IDEF0, IDEF3 и DFD
3. Контекстная диаграмма
4. Диаграммы декомпозиции для выбранного бизнес-процесса предприятия
5. Выводы

Тестовые задания

1. «Реорганизации предприятия» означает ...
 - а) реструктуризацию всей деятельности;
 - б) совершенствование организационной структуры;
 - в) изменение структуры власти;
 - г) разделение предприятия на ряд взаимосвязанных самостоятельных структур;
2. Реинжиниринг – это ...

- а) формирование стратегических альянсов и перепрофилирование деятельности организации;
- б) переход на новый уровень технологического развития и смена рынков;
- в) фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов;
- г) коренная реструктуризация и полное изменение стратегии деятельности;

3. Решающий фактор успеха реинжиниринга:

- а) тщательность разработки плана реинжиниринга;
- б) технологическая подготовка производства;
- в) стремительность его претворения в жизнь;
- г) переобучение персонала к работе в новых условиях;

4. Реинжиниринг позволяет добиться резкого улучшения таких показателей, как ...

- а) производительность, материалоемкость, трудоемкость, рентабельность;
- б) дисциплина, технический уровень, качество, конкурентоспособность;
- в) затраты, качество, сервис и время;
- г) наукоемкость, фондоотдача, фондоемкость, эффективность;

5. Специфика реинжиниринга состоит в том, что ...

- а) в организации проводится комплексная автоматизация технологических процессов; технологическая и информационная системы организации интегрируются в единую сеть;
- в) организация переориентирует свою деятельность на рыночную конъюнктуру;
- г) узкая специализация в производстве и управлении реинтегрируются в сквозные бизнес-процессы;

6. Новые процессы, возникающие в результате реинжиниринга

- а) горизонтальное и вертикальное сжатие процессов, совмещение работ, уменьшение проверок, централизованно/децентрализованный подход;
- б) стратегическое управление, нематериальная мотивация, перестройка оргструктуры, разработка новых продуктов;
- в) делегирование полномочий, системный подход, управление по результатам, партисипативное управление;
- г) корпоративная культура, бюджетирование, оценка индивидуального вклада, модернизация оргструктуры;

7. Теоретические основы реинжиниринга:

- а) стратегический менеджмент, делегирование полномочий, иерархия управления, теория «у» (игрек);
- б) разделение труда, совершенствование персонала, стратегия постоянных улучшен;
- в) модернизация оргструктуры, технологическое обновление, переобучение персонала;
- г) самоорганизация, тотальное управление качеством, «точно в срок», управление бизнес-процессами;

8. Привлечение всеобщего внимания к реинжинирингу связано с ...

- а) разработкой нового программного продукта;
- б) вхождением мировой экономики в информационную эпоху;
- в) использованием новых источников энергии;
- г) формированием нового этапа технического развития;

9. Важный фактор успеха (или провала) реинжиниринга:

- а) своевременные и планомерные действия менеджмента;
- б) наличие ресурсов организации на осуществление реинжиниринга;
- в) высокий уровень технологического развития организации;
- г) настроенность персонала на решительную и быструю перестройку;

10. Бизнес-процесс – это ...

- а) совокупность действий по выпуску продукции;
- б) процесс реализации продукции на рынке;
- в) создание в рамках предприятия конкурентоспособной продукции;
- г) создание в рамках предприятия ценности для потребителя;

Тема 4. Основные этапы моделирования бизнес-процессов. Математический аппарат при решении профессиональных проблем (ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3, ПК-2.1, ПК-2.2)

Кейс-задача

Компания ЗАО «АвтоСтройТех» занимается производством и продажей деталей для грузовых автомобилей. Организация поставляет детали как заводам по сборке автомобилей, так и частным лицам. Всего в деятельности компании выделено 16 бизнес-процессов различного типа:

1. Бухгалтерский учет
2. Управленческий учет
3. Материальное обеспечение
4. Кадровое обеспечение
5. Финансовое обеспечение
6. Производство детали №1

7. Производство детали №2
8. Производство детали №3
9. Производство детали №4
10. Продажа детали №1
11. Продажа детали №2
12. Продажа детали №3
13. Продажа детали №4
14. Фасовка товаров
15. Авто доставка
16. Железнодорожная доставка

Рынок, на котором организация реализует свой товар – это рынок деталей для грузовых автомобилей. Тенденции развития этого рынка на настоящий момент таковы: детали вида №1 и №3 пользуются наибольшим спросом, а детали вида №2 заменяются заграничным, более дешевым аналогом, поэтому не так популярны.

Также многие клиенты предпочитают, чтобы компания производила доставку самостоятельно на дальние расстояния.

Миссия компании: «Производство качественных деталей для автомобилей. Мы хотим обеспечить всем клиентам максимум удобств при обслуживании своего автомобиля. Мы стремимся сделать покупку авто-деталей такой же простой и приятной, как приобретение новой модели цифровой техники или очередное пополнение личного гардероба».

Основные цели компании на ближайшее время – это увеличение доли частных клиентов и рост производства деталей №1.

Задание: на основе представленной выше информации (рынок сбыта, тенденции рынка, цели и миссия компании) сформируйте 7 ключевых факторов успеха организации.

Постройте матрицу сопоставления бизнес-процессов, описанных в задании, и КФУ, разработанных вами. С помощью матрицы выявите наиболее важные для ЗАО «АвтоСтройТех» бизнес-процессы (примечание: помните, что все 16 бизнес-процессов не могут быть важными для компании и поддерживать все КФУ).

Тестовые задания

1. Какие основные типы статистических данных генерируются в ходе имитационного эксперимента по моделированию бизнес-процесса?

- качество процесса
- риск незавершенности процесса
- степень использования ресурсов в процессе
- время преобразования объектов - пропускная способность
- стоимость использования ресурсов

- стоимость преобразования объектов в процессе
2. Как задается разветвление в процессе?
- по вероятности пути процесса
 - по значению пользовательских атрибутов
 - произвольно
 - по типу объектов
 - по степени загрузки ресурсов
3. Как задаются стоимостные характеристики использования ресурсов в процессе?
- на время использования ресурса в процессе
 - на факт и время использования ресурса в процессе
 - на факт использования ресурсов в процессе
4. Каково назначение репозитория в технологии РБП?
- документирование БП
 - стандартизация БП
 - оптимизация БП
5. Каковы ключевые факторы успеха реинжиниринга бизнес-процессов?
- мотивация персонала в РБП
 - привлечение консультантов к РБП
 - совместная работа консультантов и работников компании в командах
- РБП
- комплексный характер проектных работ
 - наличие финансовых средств
 - участие руководства команды на всех этапах РБП
6. Главный критерий эффективности организации бизнес-процесса из следующих:
- время исполнения
 - качество
 - надежность
 - затраты
7. Какой подход обеспечивает встраивание поставщиков и клиентов в бизнес-процессы предприятия?
- управление поставками по принципу «точно вовремя» (JIT)
 - всеобщее управление качеством (TQM)
 - реинжиниринг БП (BPR)
8. Какой подход обеспечивает непрерывное совершенствование бизнес-процессов?
- всеобщее управление качеством (TQM)
 - управление ресурсами предприятия (MRT)
 - реинжиниринг БП (BPR)
9. Какой подход обеспечивает сквозное планирование основных бизнес-процессов?

- всеобщее управление качеством (TQM)
- управление ресурсами предприятия (MRT)
- реинжиниринг БП (BPR)

10. Лидер проекта выполняет следующую работу по РБП:

- выделяет и контролирует использование ресурсов для РБП
- ежедневно координирует ход выполнения работ по РБП
- ежедневно руководит выполнением работ по РБП

Темы для рефератов:

1. Создание, изменение, анализ, оптимизация и документирование процессов
2. Методология моделирования бизнес-процессов
3. Процессный и функциональный подход в управлении, их недостатки и преимущества
4. Системы управления бизнес-процессами
5. Реинжиниринг как реорганизация бизнеса
6. Информационные системы поддержки реинжиниринга
7. Использование потенциала реинжиниринга в Российских условиях
8. Реинжиниринг бизнес-процессов и системы управления персоналом

Тема 5. Прикладные аспекты моделирования бизнес-процессов. Основные требования информационной безопасности (ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3, ПК-2.1, ПК-2.2)

Кейс-задача

Предпосылки: Среднего размера российская компания. Сфера деятельности: импорт, производство, оптовая и розничная торговля стройматериалами и инструментами. География деятельности: Волгоград, Волгоградская область, южные регионы России.

Имеющие значение факторы: Бизнес создавался стихийно и ситуативно. Включает в себя массу юридических лиц, связанных через учредителя, обладающих слишком большой самостоятельностью и живущих по принципу «кому что бог на душу положит».

Все сильнее ощущается давление крупных сетевых ритейлеров, «выжимающих» с самых интересных рынков. Существенное влияние санкций. Падение спроса. Резкое падение дисциплины, снижение управляемости, по сути каждый мало-мальски независимый и не контролируемый жесточайшим образом менеджер работает сугубо на себя. Существенное воровство, масса иных злоупотреблений. Дебиторская задолженность растет. Бизнес неумолимо катится к краху. Высший менеджмент не безнадёжен. Пытается спасти компанию. В облаках не витает, прекрасно понимает сложившиеся реалии и очень четко осознает проблемы и нависающую угрозу. Опыт менеджмента

вполне достаточен для оперативного day-to-day управления, стратегическое видение ограничивается «хотим чтобы все было хорошо».

Что критически важно: руководство прекрасно отдает себе отчет в том, что собственной квалификации им не хватает, ситуация все время выскальзывает, а местные успехи легко тонут в стратегических ошибках.

Также признают определенный недостаток самоорганизованности, отсутствие опыта управления проектами и неудачный опыт самостоятельного внедрения бизнес-процессов. Наличествует некоторое понимание теории, с практикой все значительно сложнее. Нет, они не глупые, они умные, просто неопытные, набили много шишек, прожили много разочарований, прошли период отчаяния и вернулись к тому, что что-то надо срочно делать. С тем к нам и обратились.

Задача:

1. Навести порядок в имеющемся бардаке: — Выстроить систему управления; — Выстроить эффективную структуру бизнеса; — Создать систему управленческой среды; — Разгрузить топ-менеджеров от решения мелких задач и устранить микроменеджмент.

2. Сократить издержки: — Устранить все неэффективные затраты; — Выстроить прозрачную финансовую систему; — Обеспечить эффективный контроль над затратами и сохранность ТМЦ.

3. Навести порядок с персоналом: — Повысить эффективность имеющихся сотрудников; — Подчистить излишний и неэффективный персонал; — Создать систему контроля за подразделениями и сотрудниками; — Создать систему, нивелирующую влияние «незаменимых сотрудников» и «звезд».

4. Выстроить эффективную систему продаж.

5. Создать механизм тиражирования бизнеса.

6. Вывести весь бизнес на удаленный контроль со стороны собственника, не требующий много внимания и времени.

7. Подготовить бизнес к продаже.

Процесс и результаты: Начали, как обычно, с полной диагностики имеющегося бизнеса и реальной ситуации в нем. Через два дня мы уже знали все проблемы заказчика не хуже, а возможно и лучше, чем он сам. Засучив рукава, принялись за работу. Неделя ушла на то, чтобы в мельчайших деталях создать стратегию бизнеса и прописать детальный план ее реализации.

Из них: три полных дня не выпускали собственника из кабинета и, простите, выносили ему мозг, пока не добились от него всего, что нужно ему же самому, на четвертый день он взмолился, и мы его отпустили, больше на этом этапе он уже и не был нужен. Все что нам требовалось (а на самом деле – ему) было у нас в руках. Неделя жесткого прессинга высшего менеджмента на тему, что и как будем делать конкретно с их подразделениями и юридическими лицами. Разумеется, как всегда, «давайте не сейчас», «сегодня слишком занят,

может в другой раз», «это я вам не скажу», «не знаю, потом уточню и позвоню»... но... глухой хирург анестезию не применяет. Вопли и стоны – нафиг. Не знаешь – прямо сейчас вызывай в кабинет твоего сотрудника, который знает. Нужно быть там – не волнует, посылай зама. Сказано сядь сюда и вместе пишем план твоей работы на год, значит сядь и пишем.

Первым пунктом – составление этого плана, не выполнишь сегодня – вечером публичный расстрел за сортиром. Стоять, куда пошел? Коля, закрой там дверь, да, обед закажи чтобы сюда принесли, скажи секретарю чтобы не соединяла ни с кем, нет, сегодня приема нет. Нет, больная кошка дома проживет, за детьми в садик сами машину с шофером оправим, сиди и думай. И т.д., и т.п.

Собрание всего менеджмента, две недели, каждый вечер с 18-00 до 22-00. В итоге получаем вменяемые карты бизнес-процессов всех служб. Еще две недели вместе со всеми службами крутим их в тестовом режиме, переписываем, опять крутим, опять переделываем, опять крутим, опять растягиваем в разные стороны сцепившиеся подразделения, и заново. Снова и снова. Час «Х». Три-два-один, поехали! Нет, по-старому нельзя, нет, даже ни разу, вообще нет. Или так, или никак. Сам пошел к черту. И тебя туда же. Нет, только так. Первый месяц. Люди заказчика измотаны, но держатся, молодцы. Два месяца. Все привыкли, что живут теперь иначе, начали входить во вкус. Три месяца.

Все уже забыли, что когда-то жили по-другому. Потери бойцов составили два человека. Попавшийся на, ставшем всем очевидном в системе прозрачных процессов, откате директор по снабжению и его заместители, ибо больше никак не могли изображать бурную деятельность, на самом деле посвящая работе процентов 5 своего времени. Ч

Четыре месяца. Люди улыбаются, скандалы закончились. 8 часов рабочего времени оказывается слишком много, чтобы все успеть, что там делать то 8 часов? За два-три часа – легко и без напряжения, все то, на что раньше уходили недели. Текучка 0. Воровство 0. Скорость решения вопросов может соперничать со световой. Люди счастливы. 6 месяцев. Подводим итог. Можно очень многое написать про снижение текучки персонала, улучшение качества принимаемых управленческих решений, повышение прозрачности, снижение себестоимости и т.д. и т.п. Но, проще так сказать, чтобы все не расписывать: финансовые показатели из -106 млн./мес. на период когда мы начали, стало +184 млн./мес. через 6 месяцев. Вот Вам и кризис. Уметь работать надо, тогда и кризис не страшен. Сейчас занимаемся 5 пунктом – тиражированием бизнеса заказчика.

Круглый стол

Тема круглого стола: «Сравнительный анализ инструментальных средств бизнес-процессов»

Вопросы для обсуждения:

1. Параметры сравнения различных систем и факторы, влияющие на их выбор, которые можно разбить на две группы:
2. Номенклатура решаемых задач бизнес-моделирования, функциональность и реализуемые методологии
3. Основные пользовательские характеристики (интерфейс моделирования, средства визуализации, средства организации работы, интеграция с другими продуктами и т.п.), а также прочие факторы, влияющие на выбор (цена, качество сопровождения и т.п.)

Расчетно-графическая работа

Программа работы:

1. Задание единицы измерения времени и денег
2. Внесение центров затрат в справочник
3. Задание для каждой работы на диаграмме декомпозиции ее стоимости по статьям затрат
4. Расчет общих затрат по работе как сумма по всем центрам затрат
5. Настройка параметров и генерация отчета Activity Cost Report

Содержание отчета:

1. Цель работы.
2. Краткая характеристика методики функционально-стоимостного анализа.
3. Выводы

Тема 6. Особенности практической реализации реинжиниринга бизнес – процессов. Стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры (ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3, ПК-2.1, ПК-2.2)

Расчетно-графическая работа

1. Сформулируйте основные этапы выделения основных бизнес-процессов предприятия, требующие немедленного решения.

Можно выделить следующий перечень последовательно реализуемых этапов для производства сое содержащих продуктов:

- Этап 1. Диагностика бизнес-процессов компании.
- Этап 2. Моделирование существующих бизнес-процессов.
- Этап 3. Оценка оптимальности и оптимизация бизнес-процессов.
- Этап 4. Организация внедрения изменений.
- Этап 5. Разработка регламентирующих документов.
- Этап 6. Внедрение регламентирующих документов.

Перечисленные этапы могут быть реализованы как комплексно, так и частично, в зависимости от поставленных задач и требуемых результатов. Однако наибольший эффект, как показывает практика, достигается именно за счет комплексного подхода к изучению проблем.

2. Опишите содержание (работы) по каждому этапу для предприятия – ресторан.

Этап 1. Проведение диагностики существующей системы управления Компании обусловлено необходимостью решения следующих задач:

Определение проблемных зон во взаимодействии должностных лиц и подразделений при решении задач Компании;

Выделение основных и вспомогательных направлений деятельности с последующей их декомпозицией на бизнес-процессы;

Формирование предпосылок для создания прозрачной и упорядоченной системы внутренних регламентирующих документов Компании.

На данном этапе проводятся интервью с руководителями подразделений, анализируется организационная структура компании, составляется предварительный перечень регламентируемой документации для последующей разработки, определяется формат моделирования процессов. При наличии у Компании схем бизнес-процессов и их описания, проводится анализ данных документов, и выявляются основные проблемные зоны, требующие оптимизации (при наличии).

Проведение диагностики предполагает реализацию следующих работ:

1. Формирование Рабочей группы проекта, разработка и утверждение процедуры согласования разрабатываемых регламентирующих и организационных документов.

2. Анализ существующих материалов, регламентирующих деятельность Компании. Анализ схем бизнес-процессов и их текстовых описаний. Анализ существующих форм документов - промежуточных результатов бизнес-процессов Компании.

3. Формирование и согласование перечня разрабатываемых в ходе проекта Регламентов бизнес - процессов.

4. Формирование и согласование перечня организационных документов (положений о подразделениях и должностных инструкций), подлежащих разработке.

5. Согласование формата регламентирующих и организационных документов, разрабатываемых в ходе проекта.

6. Разработка детализированного План-графика проекта.

В результате реализации данных работ формируется отчет (в формате презентации), содержащий основные выявленные проблемные зоны и предлагаемые методы их устранения, перечень и формат Регламентов бизнес-процессов и организационных документов, подлежащих разработке в ходе

проекта, план-график планируемых работ, состав рабочей группы проекта. Этап проведения диагностики системы управления является ключевым для начала выполнения работ по моделированию существующих бизнес-процессов.

Этап 2. Основной задачей данного этапа является создание моделей бизнес-процессов, отображающих последовательность действий, разграничение ответственности среди исполнителей, сроки, результаты работ. Данные модели являются графическим отображением выполнения бизнес-процессов в компании на момент реализации данного этапа проекта.

В ходе реализации данного этапа проводятся следующие работы:

1. Детальный анализ документов, регламентирующих существующее состояние системы управления компанией в рамках выделенных бизнес-процессов, с целью определения порядка и сроков выполнения каждого бизнес-процесса, исполнителей и конечных результатов каждой бизнес-процедуры.

2. Проведение интервью руководителями со специалистами компании с целью определения порядка выполнения функций в рамках выделенных бизнес-процессов и особенностей их реализации;

3. Разработка проектов моделей бизнес-процессов "как есть" ("as-is") в одной из следующих нотаций :

- All Fusion Process Modeler/ BPwin (нотация IDEFO; IDEF3);

- MS Visio (усовершенствованная нотация Cross Functional Flowchart);

- ARIS Toolset (нотация eEPS).

4. All Fusion Process Modeler/ BPwin (нотация IDEFO; IDEF3);

5. MS Visio (усовершенствованная нотация Cross Functional Flowchart);

6. ARIS Toolset (нотация eEPS).

7. Согласование моделей бизнес-процессов руководителями со специалистами компании;

8. Корректировка моделей бизнес-процессов по результатам их согласования.

Результатом выполнения работ по данному этапу проекта будет являться комплект моделей бизнес-процессов компании, описывающий текущее состояние ее деятельности (или отдельного направления деятельности). Разработанный комплект моделей является основой для проведения оценки оптимальности и оптимизации соответствующих бизнес-процессов.

Этап 3. Данный этап является ключевым в ходе всего проекта, так как от качества его выполнения зависит оптимальность будущей деятельности компании. Несмотря на важность, продолжительность этапа, как правило, весьма мала (2-4 недели) и определяется исходя из количества описываемых процессов.

При проведении оценки оптимальности, анализу подвергаются следующие параметры бизнес-процесса:

- Унифицированность, обоснованность и достоверность исходных данных ("входы");

- Полнота и своевременность управляющих воздействий, их наличие;
- Оптимальность действий в рамках выполнения процедур бизнес-процесса;
- Оптимальность сроков выполнения работ;
- Достаточность ресурсов, как в количественном, так и в качественном аспекте;
- Качество промежуточных результатов и их достаточность для реализации последующих процедур;
- Качество, обоснованность и достоверность конечных результатов ("выходы") и их достаточность для реализации последующих бизнес-процессов.

Проведение оценки оптимальности по перечисленным параметрам приводит к достижению следующих результатов:

- Выявление неоправданного дублирования функций между сотрудниками (подразделениями) и "зон безответственности".
- Выявление зон не оптимальности, снижающих эффективность выполнения бизнес-процессов.
- Выявление резервов для снижения издержек по бизнес-процессам.

Результатом выполнения работ по данной части этапа является заключение (отчет) о проведенном анализе бизнес-процессов компании по заданным параметрам оценки, включающее предложения по усовершенствованию бизнес-процессов компании. Данный отчет согласуется руководителями со специалистами компании, корректируется и является основанием для разработки оптимальных моделей бизнес-процессов ("как должно быть").

Оптимизация бизнес-процессов на данном этапе включает внесение принятых предложений по усовершенствованию бизнес-процессов в действующие модели. В дальнейшем данные модели будут использованы для разработки комплекта регламентирующих документов компании.

Этап 4. Основной целью реализации данного этапа является обеспечение понимания и использование сотрудниками в повседневной деятельности новых моделей реализации бизнес-процессов. Таким образом, обеспечивается снижение сопротивления изменениям со стороны сотрудников компании.

При внедрении изменений в деятельность компании реализуется следующий комплекс работ:

- Проведение тренинга (инструктажа) сотрудников компании, ответственных за проведение изменений ("проводники изменений") с целью разъяснения целей и мероприятий, порядка и форм внедрения новых моделей деятельности компании.

- Мониторинг проведения опытной эксплуатации новых стандартов функционирования компании с целью выявления отклонений разработанных моделей бизнес-процессов от реальной возможности выполнения работ.

-Корректировка моделей бизнес-процессов на основании результатов опытной эксплуатации.

При проведении комплекса работ данный этап может быть объединен с этапом "Внедрение регламентирующих документов". При этом вместо реализации рассматриваемого этапа проводятся работы по разработке регламентирующих документов

Этап 5. Регламентация бизнес-процессов - разработка и согласование инструкций по бизнес-процессам (БП) в составе, зафиксированном на этапе диагностики системы управления.

Регламентация БП на основе моделей "как должно быть" включает проведение следующих работ:

- Формализация требований к промежуточным результатам бизнес-процессов;

- Разработка документарных форм промежуточных и конечных результатов бизнес-процессов;

- Разработка проектов регламентов;

- Согласование проектов регламентов с руководителями и специалистами Компании-клиента;

- Внесение изменений на основании результатов согласования.

Помимо основного результата реализации данного этапа в виде комплекта регламентирующих документов (стандартов, рабочих регламентов, инструкций, и т.п.) Компания получает ряд дополнительных эффектов:

- Повышение уровня технологической дисциплины сотрудников.

- Закрепление распределения зон ответственности, функций и механизмов взаимодействия между подразделениями Компании или между сотрудниками внутри подразделений.

- Снижение трудозатрат при введении в должность новых сотрудников и сокращение продолжительности адаптационного периода для вновь принимаемых на работу сотрудников.

- Минимизация трудозатрат при формировании требований к информационным системам, автоматизирующим различные аспекты деятельности Компании (подготовка к автоматизации деятельности Компании).

- Упорядочивание информационных потоков и снижение затрат на внедрение системы Документационного Обеспечения Управления.

- Сокращение усилий по внедрению Систем менеджмента качества (подготовка к сертификации, например, на базе международных стандартов серии ISO 9000).

Создание комплекта регламентирующих документов, безусловно, является основным результатом всего проекта, но, не смотря на это, он нуждается во внедрении.

Этап 6. Основной целью реализации данного этапа является обеспечение понимания и использование сотрудниками в повседневной деятельности новых

моделей реализации бизнес-процессов. Таким образом, обеспечивается снижение сопротивления изменениям со стороны сотрудников компании.

При внедрении изменений в деятельность компании реализуется следующий комплекс работ:

-Формирование группы внедрения изменений, состоящей из следующих сотрудников компании:

-Сотрудники, которые участвуют в измененных бизнес-процессах (исполнители бизнес-процедур, пользователи новых документов);

-Сотрудники, ответственные за состояние организационных, регламентирующих документов (например, сотрудники отдела качества и пр.);

-Разработка детального плана-графика внедрения регламентирующих документов с указанием мероприятий, сроков и ответственных лиц.

-Проведение тренинга (инструктажа) сотрудников компании, ответственных за состояние организационных, регламентирующих документов, с целью разъяснения целей и мероприятий, порядка и форм внедрения изменений.

-Организация запуска опытной эксплуатации регламентирующих документов.

-Проведение тренинга (инструктажа) сотрудников компании - участников бизнес-процессов с целью разъяснения принципов и подходов работы с новыми документами, ознакомления с новыми моделями поведения и стандартами деятельности, формирования мотивации на добросовестное выполнение требований документов (проводится по желанию Клиента).

-Мониторинг проведения опытной эксплуатации новых стандартов функционирования компании с целью выявления отклонений разработанных моделей бизнес-процессов от реальной возможности выполнения работ.

-Корректировка моделей бизнес-процессов и комплекта документов на основании результатов опытной эксплуатации.

Результатом реализации работ по данному этапу будет являться следующий комплект отчетных документов:

-Методические рекомендации по внедрению изменений в компании.

-План-график осуществления внедрения.

-Скорректированные объекты внедрения

Выполнение работ по внедрению разработанной регламентирующей документации является логическим завершением всего проекта регламентации деятельности тех бизнес-процессов, которые были определены как перспективные на этапе диагностики.

Тестовые задания

1. Метод имитационного моделирования используется для:

- статистического анализа БП

- динамического анализа БП

2. Методологический центр выполняет следующую работу по РБП:
 - выделяет и контролирует использование ресурсов для РБП
 - ежедневно координирует ход выполнения работ по РБП
 - ежедневно руководит выполнением работ по РБП
3. Метод учета затрат по функциям используется для:
 - статистического анализа БП
 - динамического анализа БП
4. Назначение динамического анализа бизнес-процесса заключается в оценке:
 - непроизводительных затрат
 - производительности БП
 - эффективности организации БП
 - надежности БП
 - использования ресурсов в БП
5. Ключевые информационные технологии для управления основными процессами:
 - распределенная база данных
 - управление знаниями
 - система управления потоками работ
 - электронная коммерция
6. Ключевые информационные технологии для управления инновационными процессами:
 - системы имитационного моделирования
 - управление знаниями
 - системы обработки транзакций
 - система управления потоками работ
 - информационно-аналитические системы
7. Наиболее точное определение бизнес-процесса:
 - совокупность операций по изготовлению продукции или услуг с использованием ресурсов
 - набор функций, связанных с изготовлением и реализацией продукции или услуг
 - множество взаимосвязанных операций по удовлетворению потребностей клиента БП на основе потребления ресурсов
8. На этапе идентификации бизнес-процессов выполняется следующая работа:
 - составляется бизнес план реструктуризации предприятия
 - выделяются БП для РБП в соответствии со стратегией
 - конкретизируются стратегические цели предприятия
 - определяется структура БП
9. На этапе реализации проекта РБП выполняется следующая работа:

- разрабатывается или модернизируется организационно-экономическая система

- разрабатывается или модернизируется информационная система

- конкретизируются стратегические цели предприятия

- строится модель БП

10. На этапе внедрения проекта РБП выполняется следующая работа:

- поэтапный ввод и тестирование информационной системы

- осуществляется обучение персонала

- создаются должностные инструкции персонала

- создается система материального стимулирования

14.2. Материалы для подготовки к текущей аттестации

Для проверки сформированности компетенции (части компетенции – индикатора): ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3, ПК-2.1, ПК-2.2

Текущая аттестация обучающихся проводится с учетом своевременности, полноты и правильности выполнения зачетных заданий в разрезе тем дисциплины, активности обучающихся

Пример заданий для контрольной работы по дисциплине «Реинжиниринг бизнес-процессов»

Вариант 1

1. Создать новый проект в BPWin.
2. Сформировать контекстную диаграмму по системе согласно методологии IDEF0.
3. Задать входы, выходы, механизмы и управление.
4. Декомпозировать контекстную диаграмму.
5. Провести связи по выходу.
6. Провести связи по управлению.

Вариант 2

1. Создать новый проект в BPWin.
2. Как задать имя работы?
3. Опишите процесс декомпозиции работы.
4. Как добавить работу на диаграмму?
5. Как разрешить туннелированные стрелки?
6. Может ли модель BPWin содержать диаграммы нескольких методологий?

Вариант 3

1. Создать новый проект в BPWin.
2. Дополнить созданную диаграмму IDEF0 диаграммой DFD.
3. Провести связи по входу.
4. Сохранить проект в отдельный файл.
5. Назовите типы отчетов в BPWin.
6. Опишите процедуру создания отчета по модели.

Методические рекомендации: проверка знаний, умений и навыков сформированности компетенций по всем темам изучаемой дисциплины.

Критерии оценивания:
для контрольной работы

Оценка	Баллы
Отлично	18-20
Хорошо	15-17
Удовлетворительно	11-14
Неудовлетворительно	10 и менее

Материалы для проведения текущей аттестации

Для проверки сформированности компетенции (части компетенции – индикатора): ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3, ПК-2.1, ПК-2.2

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

по дисциплине «Реинжиниринг бизнес-процессов»

Задача 1. Опишите образ будущей компании по предоставлению услуг.

Проект реинжиниринга бизнес процесса предприятия

1. Разработка миссии и новой стратегии компании

Компания, о которой пойдет речь занимается расходными материалами и изделиями медицинского назначения. Разразившийся в России кризис привел компанию к необходимости разработать миссию компании, пересмотреть стратегию, провести реинжиниринг ее бизнес-процессов. Осмыслив уроки кризиса, в компании на первом этапе была сформулирована миссия компании.

Целью компании является создание достаточно диверсифицированной структуры, работающей во многих направлениях медицинского бизнеса в России, а также в разработке, производстве и продвижении на рынок нового медицинского оборудования и технологий, не представленных в России в настоящее время, для решения наиболее сложных и наукоемких проблем в области здравоохранения.

Вновь разработанная на основе миссии стратегия включала в себя следующие основные направления деятельности:

1. Продажа широкой номенклатуры медицинской техники (как собственного производства, так и в качестве дилеров других фирм).

2. Разработка и производство специализированного медицинского оборудования, которое, как правило, в России еще не производится (импортозамещение).

3. Продажа медицинских расходных материалов и предметов медицинского назначения - новое направление.

4. Сервисное обслуживание медицинской техники как развитие самостоятельного бизнеса.

5. Создание медицинского центра для оказания платных услуг населению.

Реализация данной стратегии и, особенно, с учетом тех целей, которые были поставлены (см. раздел 2), была возможна только при организации «новой» компании, построенной на основе бизнес-процессов, а не по

функциональному принципу. Поэтому было принято решение приступить к реинжинирингу бизнес-процессов.

2. Разработка образа будущей компании.

Процесс реинжиниринга проходил в компании по классической схеме. Были сформулированы цели новой компании в таких областях как:

- ◆ разработка, производство и продажа медицинского оборудования;
- ◆ продажа медицинских расходных материалов и предметов медицинского назначения;
- ◆ сервисное обслуживание медицинской техники;
- ◆ создание медицинского центра.

Именно из этих целей вырисовывался образ будущей компании. Особое место в новом бизнесе занимают задачи и цели отдела расходных материалов, так как это направление явилось новым для компании и требовало тщательного рассмотрения.

Развитие продаж расходных материалов.

Продажей расходных материалов и предметов медицинского назначения компания раньше не занималась. Сложность состоит в том, что данная деятельность представляет принципиально другой бизнес-процесс по сравнению с процессом продажи оборудования. Продажи оборудования носят характер разовых, делаются под конкретного заказчика, поставляются непосредственно заказчику, как правило, минуя склад продавца. Продажи расходных материалов носят характер серийных. Требуют больших оборотных средств для обеспечения запасов на складе, строгого финансового и бухгалтерского учета.

Компания начала заниматься расходными материалами после кризиса, когда такие продажи позволяли иметь небольшой, но постоянный доход. Сначала, учитывая специализацию, продавали только рентгеновскую пленку, и за год продажи выросли до уровня, позволяющего контролировать 1,5% рынка России. Однако, в дальнейшем рост продаж остановился. Это было связано с резко возросшей конкуренцией на рынке.

Детальный анализ ситуации на рынке позволил сформулировать задачу: увеличить долю компании на рынке расходных материалов до 5%, что потребовало решения следующих вопросов:

- > Резко расширить номенклатуру расходных материалов.
- > Уделить главное внимание продажам в регионы России.
- > Для привлечения покупателей предоставлять товарный кредит. Для этого существенно увеличить оборотные средства.
- > Разработать бизнес-процесс продажи расходных материалов и создать на его основе подразделение.

Задача 2. Назовите критические факторы успеха для нашей компании по предоставлению услуг.

Разработка модели существующего бизнеса сводится к решению следующих задач:

1. Описать существовавшие бизнес-процессы с достаточной степенью детализации.

2. Выбрать критические факторы успеха.

3. Выбрать бизнес-процессы для реинжиниринга.

1) Описание существовавших бизнес-процессов предполагает анализ, основных факторов, критичных для выявления ключевых бизнес-процессов организации.

Каждый процесс должен иметь начало, середину и конец. Нужно различать основные и вспомогательные бизнес-процессы. Основные - это те виды деятельности, которые производят основные «выходы», получаемыми внешними клиентами. Вспомогательные - это те процессы, где главные выходы востребованы другими подразделениями организации.

В список должны войти все основные процессы, а также те из вспомогательных, которые критичны для компании. Следует ограничить общий список процессов. Он, по опыту, не должен содержать более 15 бизнес-процессов.

Процессы должны быть функциональными и являться процессами достаточно высокого уровня, а не детализированными видами работ.

На момент принятия решения о реинжиниринге бизнес-процессов, в компании можно было выделить следующие бизнес-процессы (БП).

Бизнес-процесс 1. Анализ рынка. Наблюдение за конкурентами. В компании существовало аналитическое подразделение, которое занималось регулярным анализом и мониторингом рынка. Руководство достаточно оперативно и точно имело соответствующую информацию.

Недостатки. Работники подразделения часто подключались к выполнению БП 10, БП 11, БП 12.

Бизнес-процесс 2. Выбор поставщиков. На основе анализа рынка, выбор поставщиков производился руководством. Ряд поставщиков, благодаря связям с руководством, работали в компании давно и связи с ними были хорошо налажены.

Бизнес-процесс 3. Сертификация оборудования и расходных материалов. Исключительно важный процесс. В области медицинской техники сертифицируется и лицензируется абсолютно все: деятельность компании, каждый вид оборудования или расходных материалов, причем лицензии - срочные и требуют возобновления практически ежегодно.

Для оперативного прохождения данного процесса необходимо личное знание руководством представителей органов лицензирования и сертификации.

Поэтому этим БП в компании занимаются лично первый руководитель и его заместитель.

Бизнес-процесс 4. Реклама. Продажа медицинской техники и расходных материалов - специфический вид бизнеса, который не требует сложного процесса в области рекламы. Она ограничивается объявлениями в нескольких специализированных изданиях (этим занимается заместитель руководителя компании) и адресной рассылкой необходимых материалов (поле деятельности отделов оборудования и расходных материалов).

Бизнес-процесс 5. Выбор и обучение дилеров. Поскольку значительную часть продукции компания продает в регионах России через дилеров, их отбор - это исключительно важный процесс. Кандидатуры дилеров подбираются руководителями отделов оборудования и расходных материалов и утверждаются руководством после собеседования. Обучением дилеров занимаются соответствующие подразделения (в том числе и сервисная служба).

Бизнес-процесс 6. Обучение сотрудников. Учитывая сложность товара, которым торгует компания, а также очень сложный и высоко-конкурентный рынок, обучение сотрудников происходит постоянно. Недостаток: нет продуманной программы.

Бизнес-процесс 7. Сервисное обслуживание проданного оборудования. Им занималось специальное подразделение - сервисный центр. В случае, когда сервисный центр обслуживал только оборудование, проданное компанией, а также занималось обучением технического персонала дилеров, этот процесс был достаточно простым.

Бизнес-процесс 8. Разработка новых продуктов. До принятия решения о реинжиниринге был разработан только один новый продукт. Процессом руководил лично первый руководитель. Недостаток. Процесс был не структурирован и не систематизирован.

Бизнес-процесс 9. Маркетинг и продвижение компании. В том специфическом бизнесе, которым занимается компания, главным элементом маркетинга и продвижения компании являются специализированные выставки. Участие в выставках позволяет компании не только показать свои новые продукты, но и работает на повышение имени (имиджа) фирмы. С учетом высокой конкуренции на рынке, покупатель все чаще предпочитает иметь дело с известной компанией, зарекомендовавшей себя на рынке, осуществляющей гарантийное и послегарантийное обслуживание.

Процессом руководит президент фирмы. Техническое и технологическое обеспечение осуществляют отделы маркетинга и сервисный центр.

Бизнес-процесс 10. Отработка запросов на оборудование. К специфике торговли сложной медицинской техникой относится то, что от запроса на оборудование до размещения заказа проходит, как правило, достаточно длительное время и в большинстве случаев запрос не реализуется в заказ. (Очень хорошим результатом считается 20%) Вместе с тем, это чрезвычайно

важный процесс. От того, насколько качественно и своевременно подготовлено коммерческое предложение, во многом зависит решение покупателя.

До реинжиниринга процесс был не структурирован. Подготовкой предложения занимался аналитический отдел, даже когда вся информация имелась в наличии.

Не был отработан процесс получения, анализа и передачи запросов, формирования и ведения архива фирмы.

Бизнес-процесс 11. Обработка заказа на оборудование. Это важнейший процесс, включающий закупку, доставку и страховку оборудования, таможенную очистку (в случае необходимости), сертификацию, монтаж и запуск в эксплуатацию. Недостатком является то, что часто процесс растягивается на несколько месяцев.

До реинжиниринга процесс был не структурирован и систематизирован. Как правило, каждый заказ курировал кто-то из руководителей. В результате часто происходили нестыковки, на устранение которых тратилось очень много времени.

Бизнес-процесс 12. Обработка заказа на расходные материалы. Процесс был совершенно новым для компании и так же, как и БП 11, был не структурирован и не систематизирован.

Бизнес-процесс 13. Формирование базы данных. Это - вспомогательный бизнес-процесс, но очень важный. Аналитический отдел сформировал и сопровождал базу. Однако работа проводилась

нерегулярно из-за отсутствия времени, и не было выработано идеологии формирования базы данных. Поэтому наблюдалась бессистемность в ее формировании.

2) Выбор критических факторов успеха (КФУ). представляет определение небольшого числа целей более низкого уровня, которые вытекают из главных целей, заявленных в миссии и стратегии компании. Они являются критическими по отношению к успешной деятельности организации. По-настоящему критическими эти факторы становятся, когда без каждой отдельной цели более низкого уровня невозможно достичь миссии.

Для компании были определены следующие КФУ:

КФУ 1. Высокое качество поставляемого оборудования.

КФУ 2. Наилучшее соотношение цена\качество (то есть, достаточно низкая цена при хорошем качестве).

КФУ 3. Отличные поставщики.

КФУ 4. Высокий уровень удовлетворения покупателей.

КФУ 5. Высококачественный гарантийный и послегарантийный сервис.

КФУ 6. Квалифицированные и мотивированные сотрудники.

КФУ 7. Новые продукты, отвечающие требованиям рынка.

КФУ 8. Возможности для организации нового бизнеса.

Критерии оценки:

Оценка «отлично» выставляется студенту, показавшему всесторонние, систематизированные, глубокие знания вопросов практического контрольного задания и умение уверенно применять их на практике при решении конкретных задач, свободное и правильное обоснование принятых решений.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, умеет применять полученные знания на практике, но допускает в ответе или в решении задач некоторые неточности, которые может устранить с помощью дополнительных вопросов преподавателя.

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, показавшему фрагментарный, разрозненный характер знаний, недостаточно правильные формулировки базовых понятий, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, но при этом он владеет основными понятиями выносимых на практическое контрольное задание тем, необходимыми для дальнейшего обучения и может применять полученные знания по образцу в стандартной ситуации.

Оценка «неудовлетворительно» - выставляется студенту, который не знает большей части основного содержания выносимых на практическое контрольное задание вопросов тем дисциплины, допускает грубые ошибки в формулировках основных понятий и не умеет использовать полученные знания при решении типовых практических задач.

«Аттестован» - выставляется студенту, если он выполнил контрольную работу на оценки «отлично», «хорошо», «удовлетворительно».

«Не аттестован» - выставляется, если студент выполнил контрольную работу на оценку «неудовлетворительно».

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

по дисциплине «Реинжиниринг бизнес-процессов»

Задача 1. Компания ЗАО «АвтоСтройТех» занимается производством и продажей деталей для грузовых автомобилей. Организация поставляет детали как заводам по сборке автомобилей, так и частным лицам. Всего в деятельности компании выделено 16 бизнес-процессов различного типа:

- 1 Бухгалтерский учет;
- 2 Управленческий учет;
- 3 Материальное обеспечение;
- 4 Кадровое обеспечение;
- 5 Финансовое обеспечение;
- 6 Производство детали №1;
- 7 Производство детали №2;
- 8 Производство детали №3;
- 9 Производство детали №4;
- 10 Продажа детали №1;
- 11 Продажа детали №2;
- 12 Продажа детали №3;
- 13 Продажа детали №4;
- 14 Фасовка товаров;
- 15 Авто доставка;
- 16 Железнодорожная доставка.

Рынок, на котором организация реализует свой товар – это рынок деталей для грузовых автомобилей. Тенденции развития этого рынка на настоящий момент таковы: детали вида №1 и №3 пользуются наибольшим спросом, а детали вида №2 заменяются заграничным, более дешевым аналогом, поэтому не так популярны. Также многие клиенты предпочитают, чтобы компания производила доставку самостоятельно на дальние расстояния.

Миссия компании: «Производство качественных деталей для автомобилей. Мы хотим обеспечить всем клиентам максимум удобств при обслуживании своего автомобиля.

Мы стремимся сделать покупку авто-деталей такой же простой и приятной, как приобретение новой модели цифровой техники или очередное пополнение личного гардероба».

Основные цели компании на ближайшее время – это увеличение доли частных клиентов и рост производства деталей №1.

Задание: на основе представленной выше информации (рынок сбыта, тенденции рынка, цели и миссия компании) сформируйте 7 ключевых факторов успеха организации.

Постройте матрицу сопоставления бизнес-процессов, описанных в задании, и КФУ, разработанных вами. С помощью матрицы выявите наиболее важные для ЗАО «АвтоСтройТех» бизнес-процессы (примечание: помните, что все 16 бизнес-процессов не могут быть важными для компании и поддерживать все КФУ).

Задача 2.

Торговая компания ООО «Альянс», как и многие компании, решившие навести порядок в бизнес-процессах, предприняли самостоятельные попытки их описать и структурировать. О ни потратили на это больше 6 месяцев, работу проводили коммерческий директор и несколько сотрудников. Файлы и папка с описанными процессами долгое время лежали на столе у генерального директора, однако в реальной работе изменений было мало.

Было принято решение начать работу консалтинговой компанией. После работы с о специалистами стало ясно, что основными ошибками в самостоятельном описании бизнес-процессов стали следующие моменты:

- неправильная постановка цели;
- неверный способ достижения.

После того, как к работе подключились специалисты, работа была выстроена следующим образом:

1. Знакомство генерального директора и топ-менеджеров методикой работы консалтинговой компании. Изучение книг, статей, видео по теме процессного подхода.

2. Личное знакомство с представителем консалтинговой компании.

3. Предварительная сессия с топ-менеджерами для уяснения целей реинжиниринга руководством компании, идентификация процессов предприятия.

4. Стартовая сессия проекта изменений. Совещание по выбору кандидатур на руководство проектом реинжиниринга и формирования штаба проекта.

После проведения этих этапов бизнес-консультант предложил собственнику на роль руководителя проекта главного кладовщика на их большом складе. Этот человек подходил наилучшим образом, так как был ответственным, мотивированным и наилучшим образом разбирался в процессах компании.

Генеральный директор был удивлен такому предложению, он планировал назначить на эту роль коммерческого директора, однако предложение принял. Компания имеет небольшой штат, и в результате сотрудник успешно справился со своей ролью.

Задача 3. Мебельная компания «Артика» занимается производством мебели по индивидуальным проектам. В 90% заказов компания получала претензии от клиентов. Количество повторных заказов составляло 2 заказа в год. Доля

повторных заказов в обороте – до 10%. 85% ошибок происходило на стадии монтажа. Оказалось, что наибольшее количество проблем возникают на стыке работ между отделом продаж и производственным отделом. В результате реинжиниринга были устранены ошибки в работе с помощью следующих мероприятий:

- назначение ответственных лиц за процесс целиком;
- введение в работу стандартных бланков;
- внедрение отчетных документов на гугл-диске и другие меры.

В результате реинжиниринга количество претензий сократилось до 7%. Повторные заказы в обороте компании составили 7,5%. Ежемесячно около 4 заказов компания «Артика» получает повторно.

Критерии оценки:

Оценка «отлично» выставляется студенту, показавшему всесторонние, систематизированные, глубокие знания вопросов практического контрольного задания и умение уверенно применять их на практике при решении конкретных задач, свободное и правильное обоснование принятых решений.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, умеет применять полученные знания на практике, но допускает в ответе или в решении задач некоторые неточности, которые может устранить с помощью дополнительных вопросов преподавателя.

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, показавшему фрагментарный, разрозненный характер знаний, недостаточно правильные формулировки базовых понятий, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, но при этом он владеет основными понятиями выносимых на практическое контрольное задание тем, необходимыми для дальнейшего обучения и может применять полученные знания по образцу в стандартной ситуации.

Оценка «неудовлетворительно» - выставляется студенту, который не знает большей части основного содержания выносимых на практическое контрольное задание вопросов тем дисциплины, допускает грубые ошибки в формулировках основных понятий и не умеет использовать полученные знания при решении типовых практических задач.

«Аттестован» - выставляется студенту, если он выполнил контрольную работу на оценки «отлично», «хорошо», «удовлетворительно».

«Не аттестован» - выставляется, если студент выполнил контрольную работу на оценку «неудовлетворительно».

Обновление рабочей программы дисциплины

Наименование раздела рабочей программы, в который внесены изменения

(измененное содержание раздела)

Наименование раздела рабочей программы, в который внесены изменения

(измененное содержание раздела)

Наименование раздела рабочей программы, в который внесены изменения

(измененное содержание раздела)

Рабочая программа:
обновлена, рассмотрена и одобрена на 20___/___ учебный год на заседании
кафедры _____ от _____ 20___ г.,
протокол № _____