

	Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
	федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Уральский государственный аграрный университет»
	ФГБОУ ВО Уральский ГАУ
	Рабочая программа учебной дисциплины «Анализ и моделирование бизнес-процессов»
Б1.В.ДВ.03.01	Кафедра менеджмента и экономической теории

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
учебной дисциплины

Анализ и моделирование бизнес-процессов

Направления подготовки
38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) программы
«Бизнес-аналитика в управленческой деятельности»

Уровень подготовки
бакалавриат

Форма обучения
очная, очно-заочная, заочная

Екатеринбург, 2023

	<i>Должность</i>	<i>Фамилия</i>	<i>Дата № протокола</i>
Разработал:	<i>Доцент</i>	<i>А.В. Ручкин</i>	11.04.2023 Протокол №8 кафедры менеджмента и экономической теории
Версия: 2.0			Стр 1 из 16



СОДЕРЖАНИЕ

Введение

1. Цели и задачи дисциплины, место дисциплины в структуре образовательной программы
2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
3. Объем дисциплины и виды учебной работы
4. Содержание дисциплины
 - 4.1. Модули (разделы) дисциплины и виды занятий
 - 4.2. Содержание модулей (разделов) дисциплин
 - 4.3. Детализация самостоятельной работы
5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся
6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине
7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины
8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины
9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины
10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе программного обеспечения и информационных справочных систем
11. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине
12. Особенности обучения студентов с ограниченными возможностями здоровья



1. Цели и задачи дисциплины, место дисциплины в структуре образовательной программы

Цель изучения дисциплины - освоение навыков анализа бизнес-процессов и основ моделирования, знакомство с методами, получение знаний в области управления бизнес-процессами, а также овладение теоретическими и практическими навыками решения конкретных производственно-хозяйственных ситуаций

Задачи изучения дисциплины:

- формирование профессиональных и личностных качеств, необходимых для осуществления управленческой деятельности на основе анализа и моделирования бизнес-процессов,
- формирование практических навыков, общих умений, знаний и представлений, необходимых и достаточных для успешного управления бизнес-процессами компании
- овладение методами и способами анализа и моделирования бизнес-процессов для решения конкретных задач, стоящих перед организацией.

Дисциплина Б1.В.ДВ.03.01 «Анализ и моделирование бизнес-процессов» относится к числу дисциплин по выбору.

Траектория формирования компетенций выделяет этапы формирования в соответствии с учебным планом, при этом соблюдается принцип нарастающей сложности.

Основными этапами формирования компетенций при изучении дисциплины «Анализ и моделирование бизнес-процессов» является последовательное изучение содержательно связанных между собой разделов (тем) дисциплины. Изучение каждого раздела (темы) предполагает овладение обучающимися необходимыми компетенциями. Результат аттестации обучающихся на различных этапах формирования компетенций показывает уровень освоения компетенций.

Изучение дисциплины «Анализ и моделирование бизнес-процессов» основывается на знаниях, полученных студентами при изучении дисциплин «Теория систем и системный анализ», «Бизнес-планирование в АПК», «Информационные технологии в бизнес-аналитике». Полученные знания, умения, навыки используются студентами в процессе государственной итоговой аттестации.

2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

В процессе изучения дисциплины студент должен приобрести следующие компетенции:

ПК-1. Способен формировать возможные решения на основе разработанных для них целевых показателей;

ПК-2 Анализ, обоснование и выбор решения;

В результате изучения дисциплины «Основы бизнеса» обучающийся должен

Знать:

- понятие, сущность, классификации бизнес-процессов
- понятие и принципы моделирования бизнес-процессов

Уметь:



- проводить сравнительную характеристику процессного и функционального подходов в организации деятельности предприятия
- оформлять результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами;
- применять информационные технологии в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа и определять связи и зависимости между элементами информации бизнес-анализа;
- анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации;
- проводить оценку эффективности решения с точки зрения выбранных критериев и выбранных целевых показателей;
- оформлять результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами;
- определять связи и зависимости между элементами информации бизнес-анализа и применять информационные технологии в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа;
- оценивать бизнес-возможность реализации решения.

Владеть:

- навыками сбора и анализа информации бизнес-анализа;
- навыками проведения бизнес-анализа для формирования возможных решений;
- навыками описания возможных решений при проведении бизнес-анализа;
- навыками применении инструментальных систем для моделирования бизнеса
- навыками оценки ресурсов, необходимых для реализации решений;
- навыками анализа и выбора решений для их реализации с целью достижения целевых показателей.

В результате изучения дисциплины обучающийся должен получить знания и навыки для успешного освоения следующих трудовых функций и выполнения следующих трудовых действий (Профессиональный стандарт «08.037 «Бизнес-аналитик» (утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 25 сентября 2018г. № 592н):

Трудовая функция: «Формирование возможных решений на основе разработанных для них целевых показателей».

Трудовые действия:

- выявление, сбор и анализ информации бизнес-анализа для формирования возможных решений;
- описание возможных решений;

Трудовая функция: «Анализ, обоснование и выбор решения».

Трудовые действия:

- анализ решений с точки зрения достижения целевых показателей решений;
- оценка ресурсов, необходимых для реализации решений;
- оценка эффективности каждого варианта решения как соотношения между ожидаемым уровнем использования ресурсов и ожидаемой ценностью;
- выбор решения для реализации в составе группы экспертов.



3. Объем дисциплины и виды учебной работы

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 5 зачетных единиц.

Вид учебной работы	Всего часов очное	Очная форма обучения	Всего часов очно-заочное	Очно-заочная форма обучения	Всего часов заочное	Заочная форма обучения
		4 курс		4 курс		4 курс
		7 семестр		7 семестр		7 семестр
Контактная работа* (всего)	58,35	58,35	42,35	42,35	22,85	22,85
В том числе:						
Лекции	24	24	16	16	10	10
Практические занятия (ПЗ)	24	24	16	16	10	10
Групповые консультации	10	10	10	10	2,5	2,5
Промежуточная аттестация (зачет, экзамен)	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35
Самостоятельная работа (всего)	121,65	121,65	137,65	137,65	157,15	157,15
В том числе:						
<i>Общая трудоёмкость, час</i>	180	180	180	180	180	180
<i>зач.ед.</i>	5	5	5	5	5	5
Вид промежуточной аттестации	Экзамен	Экзамен	Экзамен	Экзамен	Экзамен	Экзамен

4. Содержание дисциплины

Понятие бизнес-процесса. Свойства бизнес-процессов. Классификация бизнес-процессов. Основные элементы процесса. Понятие сети бизнес-процессов. Понятие процессного подхода. Сравнительная характеристика процессного и функционального подходов в организации деятельности предприятия. Управление бизнес-процессами. BPM. Отражение процессного подхода в международных стандартах. Цикл Деминга (PDCA-цикл). Японские подходы к улучшению бизнес-процессов. Концепция улучшения бизнес-процессов. Методика быстрого анализа решения (FAST), бенчмаркинг процесса. Перепроектирование процесса, реинжиниринг процесса.

Понятие моделирования бизнес-процессов. Принципы моделирования бизнес-процессов. Эталонные и референтные модели. Описание процессов при помощи блок-схем. Требования к инструментальным системам для моделирования бизнеса. Особенности применения инструментальных средств моделирования бизнес-процессов.

Подходы к описанию организационной структуры. Подходы к описанию предметных областей деятельности организации (цели, продукты, ИТ-системы, документы, данные, технические ресурсы). Методология ARIS.

**Модули (разделы) дисциплины и виды занятий****4.1.1. Очная форма обучения**

№ п/п	Наименование раздела(модуля) дисциплины	Лекции	ПЗ	СРС	Всего час.
1	2	3	4	5	6
1.	Процессный и функциональный подходы	6	6	20	32
	Тема 1. Свойства и элементы процесса	2	2	6	10
	Тема 2. Сеть бизнес-процессов	2	2	8	12
	Тема 3. Подходы в организации деятельности предприятия	2	2	6	10
2.	Управление бизнес-процессами	6	6	30	42
	Тема 1. Методики управления бизнес-процессами	4	2	14	20
	Тема 2. Реинжиниринг бизнес-процессов	2	4	16	22
3.	Моделирование бизнес-процессов	6	6	30	42
	Тема 1. Эталонные и референтные модели	4	2	14	20
	Тема 2. Инструментальные средства моделирования	2	4	16	22
4.	Организационная структура и бизнес-процессы	6	6	41,65	53,65
	Тема 1. Предметные области и описание	2	2	18	22
	Тема 2. Методология ARIS	4	4	23,65	31,65
5.	Групповые консультации				10
6.	Промежуточная аттестация (экзамен)				0,35
7.	Итого часов:	24	24	121,65	180

4.1.2. Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Наименование раздела(модуля) дисциплины	Лекции	ПЗ	СРС	Всего час.
1	2	3	4	5	6
1.	Процессный и функциональный подходы	4	4	36	44
	Тема 1. Свойства и элементы процесса	2	2	12	16
	Тема 2. Сеть бизнес-процессов	1	1	12	14
	Тема 3. Подходы в организации деятельности предприятия	1	1	12	14
2.	Управление бизнес-процессами	4	4	30	38
	Тема 1. Методики управления бизнес-процессами	2	2	14	18
	Тема 2. Реинжиниринг бизнес-процессов	2	2	16	20
3.	Моделирование бизнес-процессов	4	4	30	38



	Тема 1. Эталонные и референтные модели	2	2	14	18
	Тема 2. Инструментальные средства моделирования	2	2	16	20
4.	Организационная структура и бизнес-процессы	4	4	41,65	49,65
	Тема 1. Предметные области и описание	2	2	18	22
	Тема 2. Методология ARIS	2	2	23,65	27,65
5.	Групповые консультации				10
6.	Промежуточная аттестация (экзамен)				0,35
7.	Итого часов:	16	16	137,65	180

4.1.3. Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование раздела(модуля) дисциплины	Лекции	ПЗ	СРС	Всего час.
1	2	3	4	5	6
1.	Процессный и функциональный подходы	2	2	20	24
2.	Управление бизнес-процессами	2	2	20	24
3.	Моделирование бизнес-процессов	4	4	30	38
4.	Организационная структура и бизнес-процессы	2	2	57,15	61,15
5.	Групповые консультации				2,5
6.	Промежуточная аттестация (экзамен)				0,35
7.	Итого часов:	10	10	157,15	180



**4.2 . Содержание модулей (разделов) дисциплин
Очная, очно-заочная и заочная формы обучения**

№ п/п	Наименование раздела (модуля)	Содержание раздела	Трудоемкость (час.)	Формируемые компетенции (ОК, ПК)	Формы контроля*	Технологии интерактивного обучения** (очная/заочная)
1.	Процессный и функциональный подходы	Тема 1. Свойства и элементы процесса Тема 2. Сеть бизнес-процессов Тема 3. Подходы в организации деятельности предприятия	32 /44/ 24	ПК-1	устный опрос; тестовые задания; письменная работа; практическая работа; ситуационная задача	Работа в группах
2.	Управление бизнес-процессами	Тема 1. Методики управления бизнес-процессами Тема 2. Реинжиниринг бизнес-процессов	42 / 38/24	ПК-2		
3.	Моделирование бизнес-процессов	Тема 1. Эталонные и референтные модели Тема 2. Инструментальные средства моделирования	42 /38/38	ПК-1		
4.	Организационная структура и бизнес-процессы	Тема 1. Предметные области и описание Тема 2. Методология ARIS	53,65 / 49,65/ 61,15	ПК-2		



4.3 . Детализация самостоятельной работы

№ п/п	№ модуля (раздела) дисциплины	Виды самостоятельной работы	Трудоемкость, часы		
			очное	очно-заочное	заочное
1.	Процесный и функциональный подходы	Подготовка презентаций, изучение дополнительной литературы, решение ситуационных задач (кейсов)	32	36	24
2.	Управление бизнес-процессами	Подготовка презентаций, изучение дополнительной литературы, решение ситуационных задач (кейсов)	42	30	24
3.	Моделирование бизнес-процессов	Подготовка презентаций, изучение дополнительной литературы, решение ситуационных задач (кейсов)	42	30	538
4.	Организационная структура и бизнес-процессы	Подготовка презентаций, изучение дополнительной литературы, решение ситуационных задач (кейсов)	53,65	41,65	61,15

5. Перечень учебно-методического и программного обеспечения дисциплины

Методические указания к самостоятельной работе по дисциплине «Анализ и моделирование бизнес-процессов»/ сост. Ручкин А.В., – Екатеринбург: Изд-во Уральский ГАУ, 2023.

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

6.1 Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины (ФОС)

Приложение 1 к рабочей программе

7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

а) основная литература:

1) Каменнова, М. С. Моделирование бизнес-процессов. В 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для вузов / М. С. Каменнова, В. В. Крохин, И. В. Машков. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 282 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05048-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489260>



2) Каменнова, М. С. Моделирование бизнес-процессов. В 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для вузов / М. С. Каменнова, В. В. Крохин, И. В. Машков. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 228 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09385-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/494859>

3) Долганова, О. И. Моделирование бизнес-процессов : учебник и практикум для вузов / О. И. Долганова, Е. В. Виноградова, А. М. Лобанова ; под редакцией О. И. Долгановой. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 289 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00866-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511418>

б) дополнительная литература:

1. Долганова, О. И. Моделирование бизнес-процессов : учебник и практикум для вузов / О. И. Долганова, Е. В. Виноградова, А. М. Лобанова ; под редакцией О. И. Долгановой. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 289 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00866-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489496>

8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

1) *интернет-ресурсы библиотеки:*

- электронные учебно-методические ресурсы (ЭУМР),
- электронный каталог Web ИРБИС;

электронные библиотечные системы:

- ЭБС «Лань» – Режим доступа: <http://e.lanbook.com>
- ЭБС «Юрайт» - Режим доступа: <https://biblio-online.ru>;
- ЭБС «Рукопт» - Режим доступа: <http://lib.rucont.ru>
- ЭБС «IPR BOOKS» - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru>

– доступ к информационным ресурсам «eLIBRARY», «УИС РОССИЯ» и «Polpred.com».

2) Справочная правовая система «Консультант Плюс»

3) система ЭИОС на платформе Moodle.

4) Профессиональные базы данных:

- международная информационная система по сельскому хозяйству и смежным с ним отраслям – AGRIS <http://agris.fao.org/agris-search/index.do>
- базы данных официального сайта ФГБУ «Центр агроаналитики» Министерства сельского хозяйства Российской Федерации - <http://www.specagro.ru>

5) Материалы электронных порталов и журналов:

- Журнал «Лидерство и менеджмент» - <https://1economic.ru/journals/lim>
- Журнал «Менеджмент в России и за рубежом» - <http://www.mevriz.ru/>

9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Учебный процесс при преподавании курса основывается на использовании традиционных, инновационных и информационных образовательных технологий. Традиционные образовательные технологии представлены лекциями и семинарскими (практическими) занятиями. Инновационные образовательные технологии используются в



виде широкого применения активных и интерактивных форм проведения занятий. Информационные образовательные технологии реализуются путем активизации самостоятельной работы студентов в информационной образовательной среде.

Лекционный курс предполагает систематизированное изложение основных вопросов учебного плана.

На первой лекции лектор обязан предупредить студентов, применительно к какому базовому учебнику (учебникам, учебным пособиям) будет прочитан курс.

Лекционный курс должен давать наибольший объем информации и обеспечивать более глубокое понимание учебных вопросов при значительно меньшей затрате времени, чем это требуется большинству студентов на самостоятельное изучение материала.

Семинарские (практические занятия) представляют собой детализацию лекционного теоретического материала, проводятся в целях закрепления курса и охватывают все основные разделы.

Основной формой проведения семинаров и практических занятий является обсуждение наиболее проблемных и сложных вопросов по отдельным темам, а также решение задач и разбор примеров и ситуаций в аудиторных условиях. В обязанности преподавателя входят: оказание методической помощи и консультирование студентов по соответствующим темам курса.

Активность на практических занятиях оценивается по следующим критериям:
ответы на вопросы, предлагаемые преподавателем;
участие в дискуссиях;
выполнение проектных и иных заданий;
ассистирование преподавателю в проведении занятий.

Доклады и оппонирование докладов проверяют степень владения теоретическим материалом, а также корректность и строгость рассуждений.

Оценивание практических заданий входит в накопленную оценку.

В смешанном обучении с применением ДОТ студенты могут участвовать в синхронных занятиях семинарского типа в формате вебинаров и/или видеоконференций.

Самостоятельная работа студентов – это процесс активного, целенаправленного приобретения студентом новых знаний, умений без непосредственного участия преподавателя, характеризующийся предметной направленностью, эффективным контролем и оценкой результатов деятельности обучающегося.

Цели самостоятельной работы:

систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических умений студентов;

углубление и расширение теоретических знаний;

формирование умений использовать нормативную и справочную документацию, специальную литературу;

развитие познавательных способностей, активности студентов, ответственности и организованности;

формирование самостоятельности мышления, творческой инициативы, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;

развитие исследовательских умений и академических навыков.

Самостоятельная работа может осуществляться индивидуально или группами студентов в зависимости от цели, объема, уровня сложности, конкретной тематики.

Технология организации самостоятельной работы студентов включает использование информационных и материально-технических ресурсов образовательного учреждения.



Перед выполнением обучающимися внеаудиторной самостоятельной работы преподаватель может проводить инструктаж по выполнению задания. В инструктаж включается:

- цель и содержание задания;
- сроки выполнения;
- ориентировочный объем работы;
- основные требования к результатам работы и критерии оценки;
- возможные типичные ошибки при выполнении.

Инструктаж проводится преподавателем за счет объема времени, отведенного на изучение дисциплины.

Контроль результатов внеаудиторной самостоятельной работы студентов может проходить в письменной, устной или смешанной форме.

Студенты должны подходить к самостоятельной работе как к наиважнейшему средству закрепления и развития теоретических знаний, выработке единства взглядов на отдельные вопросы курса, приобретения определенных навыков и использования профессиональной литературы.

При самостоятельной проработке курса обучающиеся должны:

- просматривать основные определения и факты;
- повторить законспектированный на лекционном занятии материал и дополнить его с учетом рекомендованной по данной теме литературы;
- изучить рекомендованную литературу, составлять тезисы, аннотации и конспекты наиболее важных моментов;

- самостоятельно выполнять задания, аналогичные предлагаемым на занятиях;
- использовать для самопроверки материалы фонда оценочных средств;
- выполнять домашние задания по указанию преподавателя.

Домашнее задание оценивается по следующим критериям:

- степень и уровень выполнения задания;
- аккуратность в оформлении работы;
- использование специальной литературы;
- сдача домашнего задания в срок.

Оценивание домашних заданий входит в накопленную оценку.

Самостоятельная работа в современном учебном процессе подразумевает ознакомление студента с различными материалами на русском и/или иностранных языках. Можно обозначить следующие цели работы:

- усилить запоминание теоретических положений;
- ознакомиться с авторским изложением сложных моментов;
- сформировать свою точку зрения с учетом представленных дискуссий;
- разобрать примеры и практические кейсы;
- выполнить задания и отвечать на поставленные вопросы.

Учебным планом при изучении дисциплины предусмотрены практические занятия, а также самостоятельная работа обучающихся.

Практические занятия проводятся с целью закрепления и более тщательной проработки материала по основным разделам дисциплины.

Чтобы получить необходимое представление о дисциплине и о процессе организации её изучения, целесообразно в первые дни занятий ознакомиться с рабочей программой дисциплины на платформе MOODLE или на сайте университета.



В процессе изучения дисциплины, обучающиеся должны самостоятельно изучить теоретическую часть материала, для чего необходимо ознакомиться с конспектом лекций, литературой, указанной в списке основной и дополнительной литературы.

Основные понятия и определения, используемые в курсе, можно эффективно закрепить, обратившись к тексту глоссария.

Проверить степень овладения дисциплиной помогут вопросы для самопроверки и самоконтроля (вопросы к зачету), ответы на которые позволят студенту систематизировать свои знания, а также тесты, выложенные на платформе MOODLE в фонде оценочных средств по дисциплине.

Применение электронного обучения: обучение возможно с применением электронных и дистанционных технологий.

10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем

Для формирования этапов компетенций у обучающихся в процессе изучения данной дисциплины применяются традиционные (пассивные) и инновационные (активные) технологии обучения в зависимости от учебных целей с учетом различного сочетания форм организации образовательной деятельности и методов ее активизации с приоритетом на самостоятельную работу обучающихся.

Для успешного овладения дисциплиной используются следующие информационные технологии обучения:

При проведении лекций используются презентации материала в программе Microsoft Office (Power Point), выход на профессиональные сайты, использование видеоматериалов различных интернет-ресурсов.

Практические занятия по дисциплине проводятся с использованием платформы MOODLE, Справочной правовой системы «Консультант Плюс».

В процессе изучения дисциплины учебными целями являются восприятие учебной информации, ее усвоение, запоминание, а также структурирование полученных знаний и развитие интеллектуальных умений, ориентированных на способы деятельности репродуктивного характера. Посредством использования этих интеллектуальных умений достигаются узнавание ранее усвоенного материала в новых ситуациях, применение абстрактного знания в конкретных ситуациях.

Для достижения этих целей используются в основном традиционные информативно-развивающие технологии обучения с учетом различного сочетания пассивных форм (практическое занятие, консультация, самостоятельная работа) и репродуктивных методов обучения (повествовательное изложение учебной информации, объяснительно-иллюстративное изложение, чтение информативных текстов) и лабораторно-практических методов обучения (упражнение, инструктаж, проектно-организованная работа).

Для организации учебного процесса используется программное обеспечение, обновляемое согласно лицензионным соглашениям.

Программное обеспечение:

- Microsoft WinHome 10 RUS OLP NL Acdm Legalization get Genuine (объем 168);
Лицензия бессрочная. Контракт № ЭА - 103 от 17.05.2018.

- Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition. 250-499. Node 2 year Educational Renewal License: Лицензионный сертификат 24342003031146291531071

Информационная справочная система:



- Справочная правовая система «Консультант Плюс» Договор об информационной поддержке от 02.08.2011 г. (с ежегодным автоматическим продлением).
- Справочная правовая система «Консультант Плюс» Договор об информационной поддержке от 02.08.2011 г. (с ежегодным автоматическим продлением).

11. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Перечень лицензионного программного обеспечения. Реквизиты подтверждающего документа
1	2	3
Учебная лаборатория «Центр интерактивного обучения и мультимедийных технологий» для проведения лабораторных занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации – 620075, Свердловская область, г. Екатеринбург, ул. Тургенева, д. 23 Литер А, ауд. № 4414	Аудитория, оснащенная столами и стульями. Переносные: - мультимедийное оборудование (ноутбук, экран, проектор); - комплект электронных учебно-наглядных материалов (презентаций) на флеш-носителях, обеспечивающих тематические иллюстрации. Рабочие места, оснащенные компьютерами с выходом в сеть Интернет и электронно-образовательную среду. Оборудование и программное обеспечение - в соответствии с паспортом лаборатории	- Microsoft WinHome 10 RUS OLP NL Acdm Legalization get Genuine (объем 168); Лицензия бессрочная. Контракт № ЭА - 103 от 17.05.2018. - Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition. 250-499. Node 2 year Educational Renewal License: Лицензионный сертификат 24342003031146291531071 - Комплект программ для инвестиционного и финансового анализа «Альт-Инвест» пакет «Учебный класс» («Альт-Инвест 8 Сумм», «Альт-Финансы 3»), Лицензионный договор №6-20-012 от 21.07.2020 до 21.07.2030 (Срок действия договора 10 лет). Справочная правовая система «Консультант Плюс» Договор об информационной поддержке от 02.08.2011 г. (с ежегодным автоматическим продлением).
Самостоятельная работа		
Помещение для самостоятельной работы – 620075, Свердловская область, г. Екатеринбург,	Аудитории, оснащенные столами и стульями; переносное мультимедийное	- Microsoft WinHome 10 RUS OLP NL Acdm Legalization get Genuine (объем 168); Лицензия бессрочная. Контракт № ЭА - 103 от 17.05.2018.



ул. Тургенева, д. 23 Литер А, ауд. № 4420 620075, Свердловская область, г. Екатеринбург, ул. Карла Либкнехта, д. 42 Литер Е читальный зал - № 5104, 5208	оборудование (ноутбук, экран, проектор), рабочими местами, оснащенными компьютерами с выходом в сеть Интернет и электронно-образовательную среду.	- Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition. 250-499. Node 2 year Educational Renewal License: Лицензионный сертификат 24342003031146291531071
--	---	---

Помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования:
к. 4412а

12. Особенности обучения студентов с различными нозологиями

Для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предъявляются особые требования к организации образовательного процесса и выбору методов и форм обучения при изучении данной дисциплины, в случае зачисления таких обучающихся.

Для обучения студентов с нарушением слуха предусмотрены следующие методы обучения:

- объяснительно-иллюстративный метод (лекция, работа с литературой);
- репродуктивный (студенты получают знания в готовом виде);
- программированный или частично-поисковый (управление и контроль познавательной деятельности по схеме, образцу).

Для повышения эффективности занятия используются следующие средства обучения:

- учебная, справочная литература, работа с которой позволяет развивать речь, логику, умение обобщать и систематизировать информацию;
- словарь понятий, способствующих формированию и закреплению терминологии;
- структурно-логические схемы, таблицы и графики, концентрирующие и обобщающие информацию, опорные конспекты, активирующие различные виды памяти;
- раздаточный материал, позволяющий осуществить индивидуальный и дифференцированный подход, разнообразить приемы обучения и контроля;
- технические средства обучения.

Во время лекции используются следующие приемы:

- наглядность;
- использование различных форм речи: устной или письменной – в зависимости от навыков, которыми владеют студенты;
- разделение лекционного материала на небольшие логические блоки.

Учитывая специфику обучения слепых и слабовидящих студентов, соблюдаются следующие условия:

- дозирование учебных нагрузок;
- применение специальных форм и методов обучения, оригинальных учебников и наглядных пособий;

Во время проведения занятий происходит частое переключение внимания обучающихся с одного вида деятельности на другой. Также учитываются продолжительность непрерывной зрительной нагрузки для слабовидящих. Учет зрительной работы строго индивидуален.



Искусственная освещенность помещения, в которых занимаются студенты с пониженным зрением, оставляет от 500 до 1000 лк. На занятиях используются настольные лампы.

Формы работы со студентами с нарушениями опорно-двигательного аппарата следующие:

- лекции групповые (проблемная лекция, лекция-презентация, лекция-диалог, лекция с применением дистанционных технологий и привлечением возможностей интернета).
- индивидуальные беседы;
- мониторинг (опрос, анкетирование).

При обучении лиц с ограниченными возможностями здоровья с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий предусматривают возможность приема-передачи информации в доступных для них формах.

**1. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ С УКАЗАНИЕМ ЭТАПОВ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ**

Код компетенции	Формулировка	Разделы дисциплины			
		1	2	3	4
ПК-1	Способен формировать возможные решения на основе разработанных для них целевых показателей	+	-	+	-
ПК-2	Способен анализировать, обосновывать и выбирать решения	-	+	-	+

2. ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ, ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ**2.1 Шкала академических оценок освоения дисциплины**

Виды оценок	Оценки			
Академическая оценка по 5-х балльной шкале (экзамен)	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	отлично

**2.2 Текущий контроль**

Код	Планируемые результаты	Раздел дисциплины	Содержание требования в разрезе разделов дисциплины	Технология формирования	Форма оценочного средства (контроля)	№ задания		
						Пороговый уровень (удовл.)	Повышенный уровень (хорошо)	Высокий уровень (отлично)
ПК-1	Знать: - языки визуального моделирования - принципы и методы общей теории систем - предметную область и специфику деятельности организации (в том числе АПК) в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа	1,3	- знание языков визуального моделирования, методов построения систем, процессов деятельности организации с учетом специфики отраслевой принадлежности.	Лекция Практические занятия Самостоятельная работа	Устный опрос	3.2	3.2	3.2



	<p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none">- выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации- оформлять результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами- применять информационные технологии в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа и определять связи и зависимости между элементами информации бизнес-анализа- анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации- проводить оценку эффективности решения с точки зрения выбранных критериев и выбранных целевых показателей- моделировать объем и границы работ	<p>- пользоваться при практической работе полученными знаниями;</p>	<p>Лекция Практические занятия Самостоятельная работа</p>	<p>Ситуационная задача</p>			
--	--	---	---	----------------------------	--	--	--



	<p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none">- навыками сбора и анализа информации бизнес-анализа- навыками проведения бизнес-анализа для формирования возможных решений- навыками описания возможных решений при проведении бизнес-анализа		<p>- пользоваться при практической работе полученными знаниями;</p>	<p>Лекция Практические занятия Самостоятельная работа</p>	<p>Тестовые задания, ситуационная задача</p>	3.3	3.3	3.3
--	--	--	---	---	--	-----	-----	-----



ПК-2	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none">- теорию межличностной и групповой коммуникации, теорию конфликтов в деловом взаимодействии- методы и принципы сбора, анализа, систематизации, хранения и поддержания в актуальном состоянии информации бизнес-анализа- информационные технологии (программное обеспечение), применяемые в организации, в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа- принципы и методы общей теории систем и системного анализа- результаты (последствия) личных действий и планирует последовательность шагов для достижения заданного результата.	2,4	<p>- знание теорий конфликтов, деловой коммуникации, информационных технологий, методов планирования личных действий, постановки целей и способов их достижения.</p>	<p>Лекция Практические занятия Самостоятельная работа</p>	Устный опрос	3.2	3.2	3.2



ФГБОУ ВО Уральский ГАУ

Фонд оценочных средств учебной дисциплины «Анализ и моделирование бизнес-процессов»

	<p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none">- планировать, организовывать и проводить встречи и обсуждения с заинтересованными сторонами;- использовать техники эффективных коммуникаций;- выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации;- оформлять результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами;- определять связи и зависимости между элементами информации бизнес-анализа и применять информационные технологии в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа;- анализировать требования заинтересованных сторон с точки зрения критериев качества, определяемых выбранными подходами;- проводить оценку эффективности решения с точки зрения выбранных критериев;- оценивать бизнес-возможность реализации решения.	<p>- пользоваться при практической работе полученными знаниями.</p>	<p>Лекция Практические занятия Самостоятельная работа</p>	<p>Письменная работа</p>			
--	---	---	---	--------------------------	--	--	--



	<p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - навыками анализа и выбора решений для их реализации с целью достижения целевых показателей. 		<ul style="list-style-type: none"> - примеры анализа решений, проведение анализа целевых показателей и сопоставление их с мероприятиями. 	<p>Лекция Практические занятия Самостоятельная работа</p>	<p>Практическая работа, ситуационная задача</p>	3.6	3.6	3.6
--	---	--	---	---	---	-----	-----	-----

2.3 Промежуточная аттестация

Код	Планируемые результаты	Технология формирования	Форма оценочного средства (контроля)	№ задания		
				Пороговый уровень (удовл.)	Повышенный уровень (хорошо)	Высокий уровень (отлично)
ПК-1	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - языки визуального моделирования - принципы и методы общей теории систем - предметную область и специфику деятельности организации (в том числе АПК) в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа 	<p>Лекция Практические занятия Самостоятельная работа</p>	<p>Экзамен</p>	<p>Из пункта 3.1.</p>		
	<p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации - оформлять результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами - применять информационные технологии в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа и определять связи и зависимости между элементами информации бизнес-анализа 					



	<ul style="list-style-type: none">- анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации- проводить оценку эффективности решения с точки зрения выбранных критериев и выбранных целевых показателей- моделировать объем и границы работ			
	<p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none">- навыками сбора и анализа информации бизнес-анализа- навыками проведения бизнес-анализа для формирования возможных решений- навыками описания возможных решений при проведении бизнес-анализа			
ПК-2	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none">- теорию межличностной и групповой коммуникации, теорию конфликтов в деловом взаимодействии- методы и принципы сбора, анализа, систематизации, хранения и поддержания в актуальном состоянии информации бизнес-анализа- информационные технологии (программное обеспечение), применяемые в организации, в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа- принципы и методы общей теории систем и системного анализа- результаты (последствия) личных действий и планирует последовательность шагов для достижения заданного результата. <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none">- планировать, организовывать и проводить встречи и обсуждения с заинтересованными сторонами;	Лекция Практические занятия Самостоятельная работа	Экзамен	Из пункта 3.1.



	<ul style="list-style-type: none">- использовать техники эффективных коммуникаций;- выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации;- оформлять результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами;- определять связи и зависимости между элементами информации бизнес-анализа и применять информационные технологии в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа;- анализировать требования заинтересованных сторон с точки зрения критериев качества, определяемых выбранными подходами;- проводить оценку эффективности решения с точки зрения выбранных критериев;- оценивать бизнес-возможность реализации решения.			
	<p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none">- навыками анализа и выбора решений для их реализации с целью достижения целевых показателей.			

**2.4. Критерии оценки на экзамене (тестовые задания)**

Результат зачета	Критерии (дописать критерии в соответствии с компетенциями)	Показатель оценки сформированности компетенции
«отлично»	В результате оценки студент показал высокую степень сформированности компетенций на данном этапе (экзамене) по знаниям: методов формирования личностных компетенций, постановки целей и способов их достижения, взаимодействия в команде и распределения ролей, конфликтов в команде и инструментов их разрешения, методов влияния и стилей лидерства.	Не менее 90% правильных ответов на тестовые задания
«хорошо»	В результате оценки студент показал устойчивую, с небольшими пробелами сформированность компетенций на данном этапе (экзамене) по знаниям: методов формирования личностных компетенций, постановки целей и способов их достижения, взаимодействия в команде и распределения ролей, конфликтов в команде и инструментов их разрешения, методов влияния и стилей лидерства.	Не менее 80% правильных ответов на тестовые задания
«удовлетворительно»	В результате оценки студент показал частично сформированность компетенций на данном этапе (экзамене) по знаниям: методов формирования личностных компетенций, постановки целей и способов их достижения, взаимодействия в команде и распределения ролей, конфликтов в команде и инструментов их разрешения, методов влияния и стилей лидерства.	Не менее 70% правильных ответов на тестовые задания
«неудовлетворительно»	В результате оценки студент не показал сформированность компетенций	Обучающийся набрал менее 50% правильных ответов на тестовые задания

2.5. Критерии оценки устного опроса

Ступени уровней освоения компетенций	Критерии
Пороговый (удовлетворительно)	выставляется студенту, если он недостаточно владеет знаниями основного учебно-программного материала в области профориентации, отбора и набора персонала и адаптации персонала
Базовый (хорошо)	выставляется студенту, если он допускает отдельные погрешности в ответе, частично ориентируется в вопросах профориентации, отбора и набора персонала и адаптации персонала
Повышенный (отлично)	выставляется студенту, если он определяет рассматриваемые понятия четко и полно, приводя соответствующие примеры;

**2.6. Критерии оценки тестовых заданий**

Ступени уровней освоения компетенций	Отличительные признаки	Показатель оценки сформированности компетенции
Пороговый (удовлетворительно)	Обучающийся воспроизводит термины, основные понятия, способен узнавать методы, процедуры, свойства.	Обучающийся воспроизводит термины, основные понятия, способен узнавать методы, процедуры, свойства - не менее 70% правильных ответов на тестовые задания
Базовый (хорошо)	Обучающийся выявляет взаимосвязи, классифицирует, упорядочивает, интерпретирует.	Обучающийся выявляет взаимосвязи, классифицирует, упорядочивает, интерпретирует.- не менее 80% правильных ответов
Повышенный (отлично)	Обучающийся анализирует, диагностирует, оценивает, прогнозирует, конструирует.	Обучающийся анализирует, оценивает, прогнозирует - 90% и более правильных ответов
Компетенция не сформирована	-	Обучающийся набрал менее 70% правильных ответов на задания

2.7 Критерии оценки письменной работы

Ступени уровней освоения компетенций	Критерии
Повышенный уровень (отлично)	Содержание ответа в целом соответствует теме задания. Продемонстрировано знание фактического материала, отсутствуют фактические ошибки. Продемонстрировано уверенное владение понятийно-терминологическим аппаратом дисциплины (уместность употребления, аббревиатуры, толкование и т.д.), отсутствуют ошибки в употреблении терминов. Показано умелое использование категорий и терминов дисциплины в их ассоциативной взаимосвязи.
Базовый уровень (хорошо)	1) недостаточно полное, по мнению преподавателя, раскрытие темы; 2) несущественные ошибки в определении понятий, категорий и т.п., кардинально не меняющих суть изложения; 3) использование устаревшей учебной литературы и других источников; 4) неспособность осветить проблематику учебной дисциплины и др.
Пороговый уровень (удовлетворительно)	1) отражение лишь общего направления изложения лекционного материала и материала современных учебников; 2) наличие достаточного количества несущественных или одной-

	двух существенных ошибок в определении понятий и категорий и т.п.; 3) неспособность осветить проблематику учебной дисциплины и др.
--	---

2.8 Критерии оценки ситуационной задачи

Ступени уровней освоения компетенций	Критерии
Повышенный уровень (отлично)	выставляется студенту (как сотруднику проектной группы), если содержание презентации и(или) доклад презентатора от группы полностью раскрывают тему совещания; четко организована работа группы по ответам на вопросы от других проектных групп и аргументирована и аргументирована оценка их презентаций и докладов;
Базовый уровень (хорошо)	выставляется студенту (как сотруднику проектной группы), если содержание презентации и доклад презентатора от группы в целом раскрывают тему совещания; достаточно хорошо организована работа группы по ответам на вопросы от других проектных групп и аргументирована оценка их презентаций и докладов;
Пороговый уровень (удовлетворительно)	выставляется студенту (как сотруднику проектной группы), если содержание презентации и доклад презентатора от группы не в полном объеме раскрывают тему совещания; ответы на вопросы от других проектных групп не точны и поверхностны; нарушается регламент проведения совещания; оценка и аргументация презентаций и докладов других проектных групп не достаточно аргументирована

2.9 Критерии оценки практической задачи

Ступени уровней освоения компетенций	Критерии
Повышенный уровень (отлично)	выставляется студенту (как сотруднику проектной группы), если содержание презентации и(или) доклад презентатора от группы полностью раскрывают тему совещания; четко организована работа группы по ответам на вопросы от других проектных групп и аргументирована и аргументирована оценка их презентаций и докладов; излагается концепция управления персоналом
Базовый уровень (хорошо)	выставляется студенту (как сотруднику проектной группы), если содержание презентации и доклад презентатора от группы в целом раскрывают тему совещания; достаточно хорошо организована работа группы по ответам на вопросы от других проектных групп и аргументирована оценка их презентаций и докладов;
Пороговый уровень (удовлетворительно)	выставляется студенту (как сотруднику проектной группы), если содержание презентации и доклад презентатора от группы не в полном объеме раскрывают тему совещания; ответы на вопросы



от других проектных групп не точны и поверхностны; нарушается регламент проведения совещания; оценка и аргументация презентаций и докладов других проектных групп не достаточно аргументирована

2.10. Процедура оценки

2.10.1 Работа в семестре

В течении семестра в ходе выполнения заданий в виде устного опроса, письменной работы, ситуационных задач студент получает допуск к зачету

№ п/п	Измерители обученности текущего контроля	Ступени уровней освоения компетенций		
		Пороговый уровень (удовлетворительно)	Базовый уровень (хорошо)	Повышенный уровень (отлично)
1.	Устный опрос	Пороговый уровень (удовлетворительно)	Базовый уровень (хорошо)	Повышенный уровень (отлично)
2.	Письменная работа	Пороговый уровень (удовлетворительно)	Базовый уровень (хорошо)	Повышенный уровень (отлично)
3.	Практическая работа	Пороговый уровень (удовлетворительно)	Базовый уровень (хорошо)	Повышенный уровень (отлично)
4.	Ситуационная задача	Пороговый уровень (удовлетворительно)	Базовый уровень (хорошо)	Повышенный уровень (отлично)
5.	Тестовые задания	Пороговый уровень (удовлетворительно)	Базовый уровень (хорошо)	Повышенный уровень (отлично)

Студент, выполнивший задания не ниже порогового (удовлетворительно) допускается к экзамену.

2.10.2 Промежуточная аттестация

Экзамен проводится в форме итогового тестирования

Для формирования итоговой оценки знаний, умений и навыков сформированности компетенций студент сдает экзамен в виде тестовых заданий.

№ п/п	Измеритель и обученность и текущего контроля	Ступени уровней освоения компетенций			
		Отлично (уровень не ниже повышенного)	Хорошо (уровень не ниже базового)	Удовлетворительно (уровень не ниже порогового)	Неудовлетворительно
1.	Экзамен (тестовые задания)	Отлично (уровень не ниже повышенного)	Хорошо (уровень не ниже базового)	Удовлетворительно (уровень не ниже порогового)	Неудовлетворительно



3. ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ИЛИ ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

3.1. Итоговые тестовые задания (экзамен)

1. В бизнес-процессе документированы только события. Можно ли смоделировать детальную процедуру eEPC на основе этой информации?

- 1) Можно
- 2) Можно только на уровне детализации процедуры
- 3) Невозможно
- 4) Детальную процедуру нет, только модель событий

2. Возможно ли построить цепочку основных процессов такого типа: Снабжение комплектующими – Производство – Продажа — IT-обеспечение – Доставка?

- 1) Да
- 2) Да, только поменяв местами процессы
- 3) Нет, потому что «IT-обеспечение» — более главный процесс
- 4) Нет, потому что один из процессов не относится к основным

3. ARIS — это

- 1) Программа для управления качеством
- 2) методология структурного моделирования
- 3) методология объектного моделирования
- 4) Графический редактор

4. BPM заключается в

- 1) предоставлении участнику процесса права на принятие решения
- 2) использовании инструментов для моделирования, оптимизации или реинжиниринга бизнес-процессов
- 3) появлении свойств системы, которые связаны с упорядоченностью отношений элементов
- 4) появлении свойств, которые возникают, благодаря объединению элементов в единую систему
- 5) соединении двух направлений — моделирования процессов и их автоматизации
- 6) выявлении целостности структуры системы
- 7) замене специалистов людьми, способными выполнять большой круг задач
- 8) узкой специализации участников процесса

5. Можно ли объект организационной структуры декомпозировать на процесс?

- 1) Нет
- 2) Да, но только объект «Организационная единица»
- 3) Да, но только на процесс верхнего уровня
- 4) Да, но только на процесс верхнего уровня

Референтная модель отражает:

- 1) структуру процессов верхнего уровня
- 2) логику выполнения процессов
- 3) логику взаимодействия подразделений
- 4) структуру основных процессов



6. Противоречие между функциональными подразделениями и процессами организации состоит в том, что...

- 1) управляющие воздействия направлены «по-вертикали» (от начальника к подчиненному), а процессы направлены «по-горизонтали» (от потребителя к поставщику)
- 2) управляющие воздействия направлены «по-горизонтали» (от поставщика к потребителю), а процессы направлены «по-вертикали» (от начальника к подчиненному)
- 3) управляющие воздействия направлены «по-вертикали» (от начальника к подчиненному), а процессы направлены «по-горизонтали» (от поставщика к потребителю)
- 4) управляющие воздействия направлены «по-горизонтали» (от потребителя к поставщику), а процессы направлены «по-вертикали» (от начальника к подчиненному)

7. Укажите количество фаз цикла Шухарта-Деминга

- 1) ни одной
- 2) четыре фазы
- 3) три фазы
- 4) шесть фаз
- 5) любое количество
- 6) две фазы

8. Какая последовательность объектов корректна?

- 1) Событие-событие-должность
- 2) Событие-функция-событие-интерфейс процесса
- 3) Функция-событие-функция-должность
- 4) Функция-функция-событие

9. После логического оператора «XOR» процедура делится на 5 ветвей. Возможна ли такая ситуация?

- 1) Только после некоторых функций
- 2) Невозможна
- 3) Только при наличии других логических операторов
- 4) Только после некоторых событий
- 5) Возможна

10. В соответствии со стандартом организация — это:

- 1) система должностей и бизнес-ролей с четкими функциями
- 2) совокупность процессов и ресурсов для их выполнения
- 3) группа работников и необходимых средств с распределением ответственности, полномочий и взаимоотношений

11. Каков основной недостаток функционального подхода?

- 1) не способствует «горизонтальной» коммуникации
- 2) трудно создать проект по совершенствованию
- 3) бизнес-процессов нет — только исполнение команд
- 4) четкая иерархия оргструктуры

12. Референтная модель:

- 1) рекомендуемые схемы организации деятельности организаций, разработанные для конкретных отраслей
- 2) обязательная модель при описании процессов предприятия



3) интегрированная в информационную систему блок-схема управления процессами

13. Система управления по Тейлору

- 1) воспринимает работника как ресурс для получения прибыли
- 2) заложила основу для информационных систем
- 3) устарела и не используется современными организациями
- 4) ориентирована на инициативу и развитие персонала

14. Возможно ли построить основные процессы без связей между объектами по типу «предшествующий-последующий»?

- 1) Можно только в определенных сферах деятельности
- 2) Да, можно
- 3) Нет
- 4) Можно только у ограниченного числа объектов

15. Сколько объектов в модели eEPC соответствует данному описанию: «Клиент согласился переоформить карту, после чего менеджер оформляет договор на обслуживание»?

- 1) 3
- 2) 2
- 3) 4
- 4) 5

16. Под процессным подходом к управлению деятельностью организации понимается...

- 1) оптимальное распределении полномочий и ответственности в процессах
- 2) назначение владельцев процессов, определение поставщиков и потребителей всех процессов
- 3) использование в организации матричной организационной структуры
- 4) взгляд на деятельность организации как систему взаимосвязанных и взаимодополняющих процессов, которыми необходимо управлять для достижения целей
- 5) использование результатов моделирования предметных областей деятельности организации в процессе принятия решений

17. Возможно ли декомпозировать на подгруппы процессов процессы верхнего уровня банка «Кредитование физических лиц» и «Кредитование юридических лиц»?

- 1) Да, но только первый
- 2) Невозможно
- 3) Да, но только второй
- 4) Да, можно оба

18. Можно ли объект организационной структуры декомпозировать на процесс?

- 1) Да, но только объект «Организационная единица»
- 2) Да, но только на процесс верхнего уровня
- 3) Нет
- 4) Да, но только на процесс верхнего уровня

19. Генеральный директор отвечает за набор персонала, за развитие процессов и стратегию. Какими объектами это можно отобразить на модели eEPC?



- 1) Person Type (бизнес-роль)
- 2) Function (Функция)
- 3) Function (Функция)
- 4) Position (Должность)

20. Сколько событий в данном описании: «Начальник утвердил документ. После этого менеджер звонит клиенту для информирования. Клиент либо согласен продолжать сотрудничество, либо отказывается от него?»

- 1) 4
- 2) 1
- 3) 3
- 4) 2

21. Генеральный директор отвечает за набор персонала, за развитие процессов и стратегию. Какими объектами это можно отобразить на модели eEPC?

- 1) Function (Функция)
- 2) Person Type (бизнес-роль)
- 3) Function (Функция)
- 4) Position (Должность)

22. Можно ли объект организационной структуры декомпозировать на процесс?

- 1) Да, но только на процесс верхнего уровня
- 2) Нет
- 3) Да, но только на процесс верхнего уровня
- 4) Да, но только объект «Организационная единица»

23. Можно ли объект организационной структуры декомпозировать на процесс?

- 1) Нет
- 2) Да, но только на процесс верхнего уровня
- 3) Да, но только на процесс верхнего уровня
- 4) Да, но только объект «Организационная единица»

24. Можно ли объект организационной структуры декомпозировать на процесс?

- 1) Да, но только на процесс верхнего уровня
- 2) Да, но только на процесс верхнего уровня
- 3) Да, но только объект «Организационная единица»
- 4) Нет

25. Можно ли объект организационной структуры декомпозировать на процесс?

- 1) Да, но только объект «Организационная единица»
- 2) Нет
- 3) Да, но только на процесс верхнего уровня
- 4) Да, но только на процесс верхнего уровня

26. Генеральный директор отвечает за набор персонала, за развитие процессов и стратегию. Какими объектами это можно отобразить на модели eEPC?

- 1) Person Type (бизнес-роль)
- 2) Position (Должность)
- 3) Function (Функция)
- 4) Function (Функция)



3.2. Вопросы для устного опроса

1. Специфика современных проблем управления
2. Недостатки функционального управления
3. Эволюция организационных структур
4. Рассмотрение организации как системы
5. Свойства социально-экономической системы
6. Классификация систем
7. Системный анализ
8. Определения бизнес-процесса
9. Свойства бизнес-процесса
10. Понятие бизнес-процесса
11. Классификация бизнес-процессов (по уровню значимости, структуре, назначению)
12. Классификация бизнес-процессов (по отношению к клиентам, уровню подробности рассмотрения, уровню сложности)
13. Элементы бизнес-процесса
14. Понятие процессного подхода
15. Управление бизнес-процессами. BPM
16. Отражение процессного подхода в международных стандартах
17. Принципы качества Деминга
18. Цикл Деминга (PDCA-цикл)
19. Японские подходы к улучшению бизнес-процессов
20. Концепция улучшения бизнес-процессов. Методика быстрого анализа решения (FAST), бенчмаркинг процесса
21. Концепция улучшения бизнес-процессов. Перепроектирование процесса, реинжиниринг процесса
22. Понятие моделирования бизнес-процессов
23. Основные принципы моделирования бизнес-процессов
24. Эталонные и референтные модели
25. Понятие метода моделирования процессов
26. Описание процессов при помощи блок-схем
27. Моделирование процессов в нотации DFD
28. Моделирование процессов в нотации IDEF0
29. Моделирование процессов в нотации IDEF3
30. Моделирование бизнес-процессов в нотации ARIS
31. Сравнительный анализ методологий моделирования
32. Функциональные возможности ARIS Toolset и BPWin
33. Особенности применения инструментальных средств моделирования бизнес-процессов
34. Требования к инструментальным системам для моделирования бизнеса
35. Принципы выделения бизнес-процессов
36. Подходы к описанию различных предметных областей деятельности организации (цели, орг. структура)
37. Подходы к описанию различных предметных областей деятельности организации (данные, продукты, входы, выходы)
38. Методики анализа бизнес-процессов (на основе субъективных оценок, анализ результатов аттестации и аудита, логический анализ)
39. Методики анализа бизнес-процессов (анализ ресурсного окружения, характеристик процесса, результатов имитационного моделирования, рисков)



40. Цели контролинга и мониторинга БП
41. Показатели процесса и результата
42. Измерение параметров и характеристик процесса. Обработка результатов измерения

3.3. Тестовые задания

1. Сколько объектов будет относиться к функции «Менеджер по работе с клиентами отправляет заявку клиента на согласование начальнику отдела»?
 - 1) 3
 - 2) 1
 - 3) 4
 - 4) 2

2. Эмерджентность - это:
 - 1) наличие (возникновение) у какой-либо системы особых свойств, не присущих её элементам в отдельности
 - 2) синоним хаоса
 - 3) неуправляемость процессов
 - 4) возникновение непредвиденной ситуации
 - 5) состояние организации накануне распада ее структуры

3. Возможно ли декомпонировать на подгруппы процессов процессы верхнего уровня банка «Кредитование физических лиц» и «Кредитование юридических лиц»?
 - 1) Да, можно оба
 - 2) Да, но только первый
 - 3) Да, но только второй
 - 4) Невозможно

4. Как классифицируются процессы верхнего уровня?
 - 1) бизнес-процессы
 - 2) развития, управления, основные и вспомогательные
 - 3) производственные и управляющие
 - 4) стратегические
 - 5) руководящие

5. Какая разница между Экземпляром объекта и Определением объекта?
 - 1) Экземпляр – это ссылка на объект в разных моделях, а Определение – уникальный объект
 - 2) Разницы нет, это синонимы
 - 3) Экземпляр – это множество объектов одного типа, а Определение – уникальный объект
 - 4) Экземпляр можно декомпонировать, а определение нет

6. Какая модель находится на самом нижнем уровне декомпозиции при описании процессов:
 - 1) Окружения функции (FAD)
 - 2) Событийной цепочки процесса (eEPC)
 - 3) Цепочки добавленной ценности (VAD)
 - 4) Сценариев процесса (PSD)



7. К вспомогательным бизнес-процессам часто относят:

- 1) Управление персоналом
- 2) Маркетинг
- 3) Стратегическое планирование
- 4) Бюджетирование

8. В бизнес-процессе документированы только события. Можно ли смоделировать детальную процедуру eEPC на основе этой информации?

- 1) Детальную процедуру нет, только модель событий
- 2) Невозможно
- 3) Можно
- 4) Можно только на уровне детализации процедуры

9. Преимущества процессного подхода перед функциональным подходом

- 1) более быстрое достижение результатов
- 2) вектор управления - на заказчика, а не на начальника
- 3) повышается прозрачность бизнеса
- 4) есть ответственный за результат каждого процесса

10. С чего более правильно начинать описание организации?

- 1) С организационной структуры
- 2) С процессов
- 3) С ресурсов
- 4) С продуктов и услуг
- 5) С финансирования

11. В начале процедуры eEPC первым объектом указан логический оператор «И». Может ли быть такая ситуация?

- 1) При определенных условиях может
- 2) Нет
- 3) Если следом указано несколько функций, то может
- 4) Если следом указано несколько исполнителей

12. Непрерывная серия задач, выполняемых с целью создания выхода с целью удовлетворения запросов внутренних или внешних клиентов - это определение:

- 1) процесса
- 2) организации как системы
- 3) функции
- 4) операционной деятельности

13. Возможно ли построить основные процессы без связей между объектами по типу «предшествующий-последующий»?

- 1) Да, можно
- 2) Нет
- 3) Можно только у ограниченного числа объектов
- 4) Можно только в определенных сферах деятельности

14. Какой объект означает изменение состояния системы?

- 1) Функция
- 2) Событие



- 3) Логический оператор
- 4) Должность

15. В чем суть концепции процессного управления BPM (Business Process Management)?

- 1) во внедрении инструментов для моделирования бизнес-процессов
- 2) в соединении двух направлений - моделирования процессов и их автоматизации
- 3) в автоматизированном документообороте
- 4) в адаптации организации к условиям внешней среды

16. Возможно ли построить цепочку основных процессов такого типа: Снабжение комплектующими – Производство – Продажа - IT-обеспечение – Доставка?

- 1) Нет, потому что один из процессов не относится к основным
- 2) Нет, потому что «IT-обеспечение» - более главный процесс
- 3) Да
- 4) Да, только поменяв местами процессы

17. В регламенте процесса продажи одежды отмечено, что после функции «Согласование с клиентом цены заказа костюма», в случае отказа клиента от костюма по данной цене, процесс продажи начинается заново. На модели это отображается:

- 1) связью на момент перед начальной функцией
- 2) связью на момент после начальной функции
- 3) объектом «Событие»
- 4) объектом «Функция»

18. Является ли модель VAD моделью процедуры?

- 1) Нет
- 2) Да
- 3) Да, но только категория основных процессов
- 4) Да, но только категория процессов развития

3.4. Письменная работа

1. *Тема:* Вспомогательные бизнес-процессы: сущность и значение.

Письменная работа студента – это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем (тема может быть предложена и студентом, но обязательно должна быть согласована с преподавателем). Цель письменной работы состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей.

Письменная работа должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

Структура письменной работы:

1. Титульный лист;
2. Введение – суть и обоснование выбора данной темы, состоит из ряда компонентов, связанных логически и стилистически.



На этом этапе очень важно правильно сформулировать вопрос, на который вы собираетесь найти ответ в ходе своего исследования.

3. Основная часть – теоретические основы выбранной проблемы и изложение основного вопроса. Данная часть предполагает развитие аргументации и анализа, а также обоснование их, исходя из имеющихся данных, других аргументов и позиций по этому вопросу, свидетельствовать о наличии или отсутствии логичности в освещении темы.

Заключение – обобщения и аргументированные выводы по теме с указанием области ее применения и т.д.

2. Тема: Оптимизация бизнес-процессов: методы и эффективность.

Письменная работа студента – это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем (тема может быть предложена и студентом, но обязательно должна быть согласована с преподавателем). Цель письменной работы состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей.

Письменная работа должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

Структура письменной работы:

1. Титульный лист;

2. Введение – суть и обоснование выбора данной темы, состоит из ряда компонентов, связанных логически и стилистически.

На этом этапе очень важно правильно сформулировать вопрос, на который вы собираетесь найти ответ в ходе своего исследования.

3. Основная часть – теоретические основы выбранной проблемы и изложение основного вопроса. Данная часть предполагает развитие аргументации и анализа, а также обоснование их, исходя из имеющихся данных, других аргументов и позиций по этому вопросу, свидетельствовать о наличии или отсутствии логичности в освещении темы.

Заключение – обобщения и аргументированные выводы по теме с указанием области ее применения и т.д.

3.5. Практическая работа

Задание: Выполните сравнительный анализ характеристик лидера и менеджера.

Критерии сравнения	Лидер	Руководитель
статус		
Организационный		
Объект управления		
Субъект управления		
Методы влияния		
Процесс принятия решений		
Среда деятельности		
роль		
Возможности получения статуса лидера		
Интересы		
Порядок взаимоотношений в группе		
Способ влияния		



3.6. Ситуационная задача

ПЕРЕПРОЕКТИРОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В КОМПАНИИ «АТ&Т»

Краткая информация о компании

Компания АТ&Т начинает свою историю с года, в котором Александр Грэм Бэлл изобрел телефон, а начиная с 1885 г. существует как акционерное общество. В конце 1983 г. до того как Bell Telephone Companies выделилась в отдельное предприятие, в компании работало более 1 млн. служащих. В 1989 г. после реорганизации в составе АТ&Т насчитывалось около 20 бизнес-подразделений. На сегодняшний день представительства корпорации открыты более, чем в 50 странах мира с общим числом сотрудников свыше 300 тыс. человек.

Предыстория

Global Business Communications Systems (GBCS) - это подразделение АТ&Т, социализирующееся на продаже, монтаже и сервисном обслуживании офисных АТС и других систем связи, в том числе систем обработки голоса, и обслуживающее корпорации клиентов по всему миру. В настоящее время ее объемы продаж превышают 3 млрд. долл. США. а общая численность штата 25 тыс человек. GBCS сформировалась в результате слияния в 1992 г. двух подразделений - Business Communication Systems (BCS) и General Business Systems (GBS). BCS обслуживала крупных клиентов с высокими потребностями в системном обеспечении, а рынок GBS составляли клиенты со средними и низкими потребностями в системном обеспечении.

BCS была основана в 1980 г. На протяжении всего последующего десятилетия компания владела значительной долей рынка, но так и не стала источником прибыли для корпорации АТ&Т. К концу 80-х гг. началось резкое сокращение объема продаж. АТ&Т рассматривала даже такой вариант, как продажа подразделения, однако ее удерживал тот факт, что при таких неудовлетворительных показателях нельзя было рассчитывать на хорошую цену. Компания BCS не приносила прибыли, объемы продаж сокращались, удовлетворенность заказчиков (определяемая по их готовности к совершению повторной покупки) упала до 53%, а удовлетворенность служащих - еще ниже и не превышала 38%.

Первые шаги: формирование команды

В июне 1989 г. занимавший в то время пост президента Джек Бактер принял решение создать сборную команду внешних консультантов и менеджеров из всех функциональных направлений BCS. В команде были представлены такие направления деятельности, как продажа, обслуживание, менеджмент продукции, маркетинг, НИОКР а также отдел федеральных систем, который обслуживал государственные структуры. Итого в команду вошло около 25 человек. Первоначально она была сформирована на срок 6 месяцев, и возглавляла ее Кэрол Кнауфф. Инструкции команде были простыми и краткими: изучить существующие процессы и найти более прибыльный вариант работы, который, кроме того, полностью удовлетворил бы покупателей и персонал.

Сбор данных, анализ и диагностика (июнь 1989 - февраль 1991 гг.)

После ряда установочных встреч команда приступила к работе. Согласно намерениям, сфера действий должна была быть достаточно широкой и охватывать все процессы от первого контакта с покупателем до оплаты услуг, включая продажу, подписание контракта, производство, монтаж, выставление счета и прием платежей. Вскоре стало ясно, что команде нужно разделиться на две группы. Одна группа занималась изучением 24 заказов предыдущего периода (в том числе тех, завершение которых приходилось на ближайшее будущее). Другая группа производила детальный анализ времени и деятельности всех участников процесса. Решение о разделении команды



было вызвано двумя причинами: во-первых, циклы выполнения заказов могли занимать несколько месяцев и даже лет, проследить текущие заказы, некоторые из которых оставались незавершенными от начала до конца, было невозможно. Поэтому для понимания процесса требовалось изучить предыдущие заказы. Во-вторых, разделение командной работы было необходимо, чтобы обеспечить полноту анализа текущей деятельности. Данные, полученные в ходе анализа, предполагалось использовать для подтверждения результатов исследования предыдущих заказов, а также в качестве гарантии, что будут учитываться только процессы, которые впоследствии не претерпели изменения.

Во всех 24 исследованиях заказов предыдущего периода объектом изучения был целостный процесс выполнения заказа конкретного клиента. В итоге образовалась выборка, в которой были представлены самые разнообразные типы заказчиков. Команда отслеживала каждое действие, произведенное для выполнения заказа. С этой целью проводились индивидуальные интервью с каждым из служащих BCS, принимавших участие в выполнении заказа. После того, как была воссоздана и изучена полная картина внутреннего процесса, были проведены подробные интервью с заказчиками, в ходе которых команда выявила участки процесса, где, по мнению заказчиков, существовали возможности для совершенствования, и определила ожидания заказчиков. Потребовалось около трех месяцев, чтобы составить подробные карты процессов с разбивкой по функциям, которые обеспечивали процесс выполнения заказа в каждом из 24 случаев.

Диагностика отчасти осложнялась вопросами подчиненности отдельных подразделений. В частности, организации, занимавшиеся производством и продажами, подчиняясь непосредственно АТ&Т, автоматически выпадали из подотчетности BGS. В результате работы были получены исходные данные для сравнительного анализа, которые в дальнейшем предполагалось использовать для оценки успешности изменений. В число этих показателей вошли удовлетворенность покупателей и персонала, временные циклы, рентабельность и производительность процессов.

Анализ времени и действий охватывал команды, объединяющие непосредственных участников того или иного процесса, и заключался в подробном изучении распределения их времени по отдельным операциям в соответствующих рабочих центрах. Такой анализ по видам деятельности фактически означал сидение рядом с приемщиками заказов, совместные разезды с инженерами-монтажниками, наблюдение за их производственным процессом, и т.д. Всего для подтверждения достоверности результатов на наблюдения было потрачено 300 человеко-дней.

В результате деятельности команды на этом этапе в текущих процессах были выявлены три основные проблемы:

Переделка. Выполнение каждого заказа сопровождалось большим объемом переделок, в результате чего весь процесс становился неэффективным. Потребность в переделках возникала по нескольким причинам. Поскольку в процессе было занято множество людей и отделов, никто не принимал на себя ответственность за весь процесс, и в целом он оставался бесхозным. Эта ситуация не устраивала заказчиков, которые в результате не имели определенного контактного лица, полностью осведомленного о ходе выполнения заказа. Действия на ранних этапах процесса часто оборачивались дополнительной работой на поздних этапах. Кроме того, отсутствовал четкий контроль, сам производственный процесс занимал слишком много времени, а внутренняя система распределения работала неэффективно. При этом разработка спецификации на продукт полностью завершалась к моменту заключения сделки между заказчиком и директором по работе с клиентами, однако между поступлением спецификации и производством продукта проходило несколько месяцев вплоть до года. За это время потребности заказчика нередко успевали претерпеть радикальные изменения, что приводило к



большому количеству переделок, а установленный продукт в большинстве случаев уже не отвечал потребностям клиента, повышал общий уровень покупательской неудовлетворенности.

Низкий уровень рентабельности. Все участники процесса оценили заказы как прибыльные, однако на самом деле такими были менее десяти из 24 заказов. Рентабельность процесса не отражалась на служащих нижнего уровня организации. Система отчетности по прибыли существовала только на президентском уровне. В самих системах, поставляемых заказчикам, также не предполагался учет рентабельности. Ситуацию усугубляли и сотрудники службы продаж, где система компенсаций и вознаграждений мотивировала служащих на максимальное удовлетворение потребностей клиента независимо от сопряженных с этим издержек.

Высокие накладные расходы. Ситуация осложнялась высоким уровнем косвенных расходов. Команда обнаружила, что штаб-квартира организации и центральные вспомогательные службы были задействованы в продаже и монтаже систем, так что даже если прямые расходы на реализацию и административно-хозяйственное обеспечение контролировались, уровень прибыльности снижался за счет накладных расходов.

Команда выработала ряд рекомендаций общего характера. В их число вошли прямая доставка заказов, выравнивание стоимости контракта и стоимости, указанной в счете, установление четкого межфункционального процесса управления проектами и сосредоточение на прибыльной деятельности, что подразумевало значительное расширение доступа к финансовой информации. Производственному подразделению было рекомендовано перейти на систему «Точно ко времени» (Just in Time); доставку рекомендовалось отдать на субподряд. В дополнение к рекомендациям аналитической команды процессов, решено было создать в компании специализированную команду по продаже офисных АТС.

В период с ноября 1989 г. по февраль 1990 г. команда провела ряд выступлений перед различными группами руководителей организации, на которых познакомила их с результатами анализа и предварительными выводами. В начале 1990 года было принято решение утвердить предложенные рекомендации, разработать детальный проект и провести пробный запуск нового процесса на отдельно взятом экспериментальном участке.

Разработка процесса реинжиниринга (март - сентябрь 1990 г.)

В составе основной команды были произведены замены, чтобы прежние члены могли вернуться к своим постоянным обязанностям в компании, а команда получила людей, способных по новому взглянуть на ситуацию. В результате произведенных замен команду возглавил Гленн Хэзард, а сам состав команды был обновлен на 50%. Межфункциональность команды соблюдалась попрежнему, причем в нее вошли представители отделов информационных систем и обучения. Новый состав представлял больше уровней организации: в команде оказались не только менеджеры, но и непосредственные исполнители.

По-прежнему в команде работали консультанты. Штаб-квартира команды изменила свое местоположение, переехав в Сан-Франциско, где, согласно принятому решению, предстояло провести первый пилотный запуск обновленного процесса. Работа по реорганизации процесса велась в тесном сотрудничестве с местными специалистами. Внутри основной команды было принято решение о разделении ответственности по различным участкам процесса, и в течение нескольких месяцев шла интенсивная работа, результатом которой должен был стать более оперативный, с низким уровнем затрат высококачественный бизнес-процесс.

Команда реинжиниринга понимала, что одна из важнейших задач заключается в сокращении времени, между подписанием контракта и монтажом готового продукта.



Производственные процессы должны были быть перепроектированы таким образом, чтобы включить в себя все необходимо для осуществления подхода «Точно ко времени». Доставка была передана внешнему подрядчику. Была введена новая должность — менеджер проекта для подготовки сметы по каждому заказу и управлению заказом от поступления до окончательного выполнения. Количество разрывов в течение процесса сократилось с 12 до 3.

Реорганизация коснулась и области работы с заказчиками, где была введена специальная подготовка по оказанию помощи заказчику в полной и всесторонней оценке его потребностей на ранних этапах процесса. Кроме того, был упрощен процесс монтажа оборудования: если раньше заказчик получал телефонные системы, которые требовалось устанавливать в индивидуальном порядке для каждого сотрудника, то в новом процессе использовалось программное обеспечение, позволяющее выбирать настройки. Теперь каждый сотрудник организации-заказчика мог самостоятельно настраивать аппарат в соответствии со своими потребностями. Ожидалось, что благодаря такому комплексу изменений средняя продолжительность цикла сократится с трех месяцев до трех недель.

Апробация новой структуры процесса (1990 - 1991 гг.)

К августу 1990 г. работы по перепроектированию процесса были полностью завершены. Пилотный запуск состоялся в сентябре 1990 г. и по его результатам предполагалось оценить успешность проекта, а также провести окончательную доводку и настройку, выявить и устранить возможные дефекты. Служащим отделения, ранее изолированным на своих участках процесса, теперь предстояло работать сообща. Изменились и обязанности, а также требования к навыкам работы сотрудников. В связи с этим была проведена большая работа по разработке программ обучения и подготовке вспомогательных материалов, которые должны были обеспечить лучшее понимание людьми своих новых обязанностей и способствовать их более эффективному выполнению. В число запланированных мероприятий вошли профессиональное обучение управлению проектами, а также техническая подготовка руководителей по работе с заказами, целью которой было знание продаваемых систем. Информационные системы были расширены и перепроектированы, что позволило упростить конфигурацию и ввод заказов, наладить прогнозирование, и контроль прибыльности и поддерживать новые методы управления проектами.

По завершении этих работ команда сосредоточилась на настройке и подготовке процесса к полномасштабному внедрению. С командой встретился один из старших менеджеров отдела контроля качества при штаб-квартире корпорации, который высказал замечание, что из-за чрезмерной концентрации на проблемах перепланировки, весь процесс оказался собран недостаточно последовательно. Используя методы повышения качества, предоставленные отделом корпорации по контролю качества, команда сумела более плотно совместить новые процессы. Новые подкоманды, организованные вокруг подпроцессов, разработали программы обучения работе с процессом на всем его протяжении и встроили в его окончательную структуру этапы для непрерывного совершенствования.

Подготовка и запуск процесса (апрель 1991 - апрель 1992 гг.)

Наряду с настройкой обновленного процесса в конце 1990-начале 1991 гг. команда планировала внедрить в эксплуатацию новый процесс продажи и монтажа офисных АТС. Предполагалось, что запуск процесса будет последовательно произведен в каждом из 7 регионов по два региона сразу. На предварительную подготовку каждого запуска отводилось 5 месяцев. Всего планировалось охватить 20 офисов по 100 служащих в каждом. Всякий раз поддержку запуска должны были осуществлять две команды: команда специалистов по информационным технологиям и команда процессов, по 3-4 человека в



каждой. На базе команды перепланировки были сформированы три такие команды процессов. Основная команда осуществляла общую координацию подготовки.

В апреле 1991 г. в двух офисах, подотчетных сан-францисскому отделению: в Сан-Хосе и в Сакраменто - прошел испытание план развертывания нового процесса. Для его внедрения использовались различные методы. Так, одним из средств коммуникации стал видеоролик, в котором вице-президент по продажам и сервисному обслуживанию Пэт Руссо подробно рассказывала о каждом новом процессе. Кроме рассказа Пэт Руссо, в видеоролик вошли свидетельства сотрудников, работающих на новом процессе в рамках пилотных проектов, рассказывавших о преимуществах изменений. Информированность поддерживалась на высоком уровне посредством системы встреч сотрудников с менеджерами, а также благодаря регулярному выпуску внутриорганизационного журнала. Гленн Хэзард хорошо понимал, что именно коммуникация является ключом к успеху, а потому проследил за выделением специальных сотрудников, отвечающих за информационное обеспечение внедрения нового бизнес-процесса.

В каждом регионе была создана своя небольшая команда для управления переходным состоянием во главе с региональным менеджером. Внедрение нового процесса вызвало определенное сопротивление, однако успех пилотных запусков и поддержка сверху помогли преодолеть все препятствия. Важную роль в поддержании новых процессов сыграли информационные системы. Благодаря системам UNIX, облегчающим доступ к информации на местах, большие ЭВМ стали более открытыми и простыми в работе. После своего внедрения системы подверглись дальнейшему усовершенствованию, результатом которого стало использование сетей клиент-сервер и обеспечение ноутбуками всех служащих, работающих непосредственно с заказчиками.

Пилотный процесс начал приносить свои первые плоды. Средний цикл был сокращен с трех месяцев до трех недель. Расходы по процессу сократились на 30%. Заказчики очень одобрительно отзывались о новом подходе к управлению проектами, а служащие выражали удовлетворенность своими новыми задачами.

В 1991 г. президент BCS Джек Бактер был переведен в другое подразделение AT&T, а на его место пришел Джерр Стад. Потеря главного куратора и идеолога могла обернуться для Гленна Хэзарда и его команды полной катастрофой, но, как оказалось, на Джерра Стэда все увиденное произвело огромное впечатление, и он выразил свою полную поддержку и готовность способствовать дальнейшему развитию проекта. В это время в корпорации AT&T обсуждались планы слияния BCS и GBS. Было очевидно, что если слияние произойдет и возникнет новое подразделение, а реинжиниринг бизнес-процесса в BCS докажет свою эффективность, то естественным развитием событий будет реинжиниринг новой компании GBCS. Несколько новых идей для программы реинжиниринга внес и Джерр Стад, который успел понять, что нужен реинжиниринг не только процессов компании: нужно обновление отношений и образа мышления.

Связующее звено (1991-1992 гг.)

В то время как Гленн Хэзард и его команда реинжиниринга процесса продолжали разворачивать новый процесс продажи и монтажа офисных АТС Джерр Стад с командой высшего руководства приступил к формированию видения, миссии, ценностей и целей для GBCS. Работа велась в рамках серии консультаций и встреч. В заявлении о видении было сформулировано следующее назначение организации: «Быть лучшим из лучших ваших партнеров - стремящимся к качеству и преданным вашему успеху». Заявление о миссии звучало следующим образом: «Быть мировым лидером в индустрии связи для бизнеса, предоставляя товары, услуги и решения высочайшего качества».

В заявлении о ценностях были представлены семь основных принципов организации, каждый в сопровождении развернутого поясняющего заявления:



- Уважение к личности: «Мы относимся друг к Другу с уважением и достоинством... и прислушиваемся к мнению друг друга независимо от уровня и должности».

- Преданность интересам покупателя: «Мы искренне заботимся о каждом покупателе... мы знаем и предвосхищаем нужды наших покупателей и с каждым днем служим им лучше и лучше».

- Высочайшие образцы честности: «Мы честны и порядочны... мы выполняем свои обещания и признаем свои ошибки. Наше поведение – гарант незапятнанного имени AT&T, которая достойна вашего доверия».

- Новаторство: «Мы верим, что новаторство - тот самый двигатель, который поддерживает нашу жизнеспособность... творческое мышление и смелость в преследовании новых возможностей - часть нашей культуры».

- Командная работа: «Мы поощряем и вознаграждаем достижения команд и отдельных лиц... Мы свободно сотрудничаем с нашими коллегами, не разделенные организационными границами».

- Ответственность: «Каждый на нас несет ответственность за успех GBCS».

- Совершенство: «Мы не отступим, пока не станем лучшими во всем, что мы делаем».

Джерр Стэд понимал, что одного реинжиниринга процессов и серии заявлений о видении, миссии, ценностях и целях недостаточно. Организации требовался ряд процессов по изменению организационной культуры, которые бы дополнили бизнес-реинжиниринг и обеспечили воплощение видения и миссии в жизнь. В конце 1991 г. он пригласил Фреда Лэйна возглавить отдел по работе с персоналом и поручил ему создать такую внутреннюю среду в организации, которая «поддерживала бы наших людей как единственное неизменное конкурентное преимущество».

Программа изменения организационной культуры (1992-1993 гг.)

Фред Лэйн и его команде приступили к работе и в 1992-1993 гг. в тесном сотрудничестве с руководителями функциональных подразделений и произвели целую серию изменений, которые в сумме дали эффективное культурное изменение GBCS. Команда высшего руководства GBCS подучила новое название - Совет качества. Этой команде отводилась активная роль в происходящих изменениях. Целью этих изменений было установление связи между стратегией и процессами с одной стороны и каждым отдельным сотрудником организации с другой. В число изменений вошли:

- устранение промежуточных уровней иерархии и делегирование полномочий персоналу низших уровней;

- создание Товарищества «Отличников труда»;

- введение новых схем начисления компенсаций;

- введение схем признания заслуг перед GBCS;

- запуск новых коммуникационных программ;

- реорганизация кадровой службы в команды процессов.

Устранение промежуточных уровней иерархии и делегирование полномочий

Из существовавших ранее в BCS 14 иерархических уровней и такого же числа уровней в GBS осталось всего пять. Руководителей учили быть «инструкторами» и поощряли соответствующее поведение, а служащим прививали новые отношения, необходимые для того, чтобы стать «членами Товарищества».

Товарищество «Отличников труда»

Это целая серия методов и процессов, которая позволила изменить традиционные системы оценки и вместо присвоения разрядов и начисления баллов ввести практику содействия людям в реализации их потенциала. Была развернута крупномасштабная



система обучения и подготовки, которая помогала сотрудникам приобрести новые знания и умения и изменить традиционные отношения.

Новые схемы начисления компенсаций

Сюда вошли две схемы премирования: Прогрессивный план участия в прибыли и Специальный долгосрочный план. В рамках Прогрессивного плана для всех сотрудников предусматривалась возможность участвовать в распределении прибыли пропорционально своему вкладу в достижение покупательской удовлетворенности и целевых финансовых показателей. Долгосрочный план - это подобие Прогрессивного плана для высшего управленческого звена, в его критерии расчета суммы премий также входит удовлетворенность сотрудников.

Долгосрочный план включает в себя разветвленную систему рычагов с формулой начислен или надбавок «за выслугу лет», что в совокупности призвано не допустить принесения в жертву долгосрочного совершенствования ради краткосрочной выгоды.

Схемы признания заслуг перед GBCS

В организации были введены разнообразные схемы признания заслуг для поощрения членов Товарищества и инструкторов за выдающиеся достижения, включая:

- Клуб победителей - для всех сотрудников отделов продаж и сервисного обслуживания, имеющих высокие трудовые показатели.

- Лучший партнер - звание, присуждаемое за регулярное достижение высоких показателей качества; кандидаты выдвигаются членами Товарищества, победителя выбирает команда из 6 членов.

- Советник президента - звание, присуждаемое членам Товарищества за выдающийся вклад в работу организации; кандидаты выдвигаются инструкторами, победителя называет Совет качества.

- Гроза бюрократии - присуждается членам Товарищества за рациональные предложения по сокращению бюрократического аппарата.

- Награда за содействие - присуждается членам Товарищества за выдающийся вклад в дела корпоративной общественности.

Новая программа коммуникации

Еще до начала изменений компания выпускала свою газету. Программа изменения организационной культуры принесла с собой целый ряд новых средств коммуникации. Это само по себе способствовало изменению культуры, проводя новое видение, миссии, ценности и цели. Программа коммуникации включала следующие элементы:

- Вопросы к президенту - члены Товарищества могут письменно или по телефону обратиться к президенту со своими вопросами и получить ответ в течение 48 часов.

- Справочная линия - члены Товарищества могут позвонить по телефонному номеру 800 с вопросами или требованиями информации и получить ответ от квалифицированного специалиста в соответствующей области.

- Беседы - президент GBCS проводит регулярные неформальные встречи.

С группами членов Товарищества.

- Широкое вещание для всей организации - ежеквартальные передачи интерактивного видеовещания как в прямом эфире (с возможностью позвонить и задать вопрос его авторам), так и в видеозаписи.

Реорганизация кадровой службы в команды

Сотрудники кадрового отдела и были той командой, которая осуществляла управление программой изменения организационной культуры. Тем не менее, в ходе работы они увидели, что и сами должны будут измениться для того, что бы отвечать новым требованиям. С этой целью они создали шесть команд, определив свое основное предназначение как содействие всем членам GBCS.

Мониторинг и достигнутые результаты



Проектные команды регулярно информировали команду высшего руководства о происходящем. Таким образом, проводилась оценка развития программы. При этом результаты определялись по трем основным критериям:

- Удовлетворенность членов Товарищества - измеряется в ходе регулярного опроса мнения, проводимого раз в полгода и охватывающего всех членов организации.

- Удовлетворенность покупателей - намеряется главным образом по намерению совершить повторную покупку, которое оценивается в ходе индивидуальных интервью со всеми покупателями, проводимых вскоре после выполнения заказа.

- Финансовые критерии - показатели финансового и балансового отчетов.

Реинжиниринг бизнес-процессов в GBCS был достаточно сложным и обширным: у 19 тыс. из 26 тыс. служащих изменилось содержание рабочей деятельности. При этом были достигнуты следующие улучшения:

- В группе членов Товарищества показатель максимальной удовлетворенности вырос с 38% в 1989 г. до 63% в 1993 г.

- Покупательская удовлетворенность в 1993 г. поднялась до 80% по сравнению с 53% в 1989 г.

- Удовлетворенность менеджеров проектов выросла с 41% в 1998 г. до 90% в 1993 г.

- Улучшились показатели дебиторской задолженности (счета к получению): в 1993 г. уровень погашенной задолженности вырос до 71% в течение 30 дней по сравнению с 69% в течение 60-90 дней в 1989 г.

- Объем корректировок (списание безнадежных долгов и т.п.) сократился с 4% от суммы дохода в 1989 г. до 0,6% в 1993 г.

- На фоне сокращения расходов выросли доходы: во втором квартале 1992 г. в GBGS были зарегистрированы первые прибыли, ознаменовавшие выход из кризиса; следующий 1993 г. стал первым годом, законченным с прибылью.

Таким образом, команда реинжиниринга процессов и команда изменения организационной культуры совместными усилиями успешно провели программу бизнес-реинжиниринга, которая вывела GBCS из кризисной ситуации.

Вопросы

1. Проанализируйте причины, по которым компания терпела убытки.
2. Каким образом была организована диагностика бизнес-процессов компании?
3. Какие изменения было предложено внедрить в бизнес-процессы? Оцените перспективы дальнейшего совершенствования бизнес-процессов компании.
4. Какие изменения произошли в организационной культуре компании? Почему они потребовались?



4. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРУ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

4.1 Методические указания по проведению текущего контроля

4.1.1. Тестовые задания

1.	Сроки проведения текущего контроля	После изучения раздела дисциплины
2.	Место и время проведения текущего контроля	в учебной аудитории во время занятия
3.	Требование к техническому оснащению аудитории	в соответствии с паспортом аудитории
4.	Ф.И.О. преподавателя (ей), проводящих процедуру контроля	
5.	Вид и форма заданий	тест на бумажном носителе
6.	Время для выполнения заданий	25 минут
7.	Возможность использования дополнительных материалов:	обучающийся не может пользоваться дополнительными материалами
8.	Ф.И.О. преподавателя (ей), обрабатывающих результаты	
9.	Методы оценки результатов	Экспертный
10.	Предъявление результатов	Оценка выставляется в журнал и доводится до сведения обучающихся
11.	Апелляция результатов	в порядке, установленном нормативными документами, регулирующими образовательный процесс в ФГБОУ ВО Уральский ГАУ

4.1.2. Устный опрос

1.	Сроки проведения текущего контроля	После изучения каждой темы раздела дисциплины
2.	Место и время проведения текущего контроля	в учебной аудитории во время занятия
3.	Требование к техническому оснащению аудитории	в соответствии с паспортом аудитории
4.	Ф.И.О. преподавателя (ей), проводящих процедуру контроля	
5.	Вид и форма заданий	Вопросы устного опроса
6.	Время проведения опроса	25 минут
7.	Возможность использования дополнительных материалов:	обучающийся не может пользоваться дополнительными материалами
8.	Ф.И.О. преподавателя (ей), обрабатывающих результаты	
9.	Методы оценки результатов	Экспертный
10.	Предъявление результатов	Оценка выставляется в журнал и доводится до сведения обучающихся в конце опроса
11.	Апелляция результатов	в порядке, установленном нормативными документами, регулирующими образовательный процесс в ФГБОУ ВО Уральский ГАУ

**4.1.3. Решение ситуационных задач**

1.	Сроки проведения текущего контроля	После изучения соответствующих тем дисциплины
2.	Место и время проведения текущего контроля	В учебной аудитории во время занятия
3.	Требование к техническому оснащению аудитории	В соответствии с паспортом аудитории
4.	Ф.И.О. преподавателя (ей), проводящих процедуру контроля	
5.	Вид и форма заданий	Ситуационная задача
6.	Время проведения опроса	30 минут
7.	Возможность использования дополнительных материалов:	Обучающийся не может пользоваться дополнительными материалами
8.	Ф.И.О. преподавателя (ей), обрабатывающих результаты	
9.	Методы оценки результатов	Экспертный
10.	Предъявление результатов	Оценка выставляется в журнал и доводится до сведения обучающихся в конце опроса
11.	Апелляция результатов	В порядке, установленном нормативными документами, регулирующими образовательный процесс в ФГБОУ ВО Уральский ГАУ

4.1.4 Письменная работа

1.	Сроки проведения текущего контроля	После изучения соответствующих тем дисциплины
2.	Место и время проведения текущего контроля	В учебной аудитории во время занятия
3.	Требование к техническому оснащению аудитории	В соответствии с паспортом аудитории
4.	Ф.И.О. преподавателя (ей), проводящих процедуру контроля	
5.	Вид и форма заданий	Письменная работа
6.	Время проведения опроса	30 минут
7.	Возможность использования дополнительных материалов:	Обучающийся не может пользоваться дополнительными материалами
8.	Ф.И.О. преподавателя (ей), обрабатывающих результаты	
9.	Методы оценки результатов	Экспертный
10.	Предъявление результатов	Оценка выставляется в журнал и доводится до сведения обучающихся в конце опроса
11.	Апелляция результатов	В порядке, установленном нормативными документами, регулирующими образовательный процесс в ФГБОУ ВО Уральский ГАУ

**4.1.5 Практическая работа**

1.	Сроки проведения текущего контроля	После изучения соответствующих тем дисциплины
2.	Место и время проведения текущего контроля	В учебной аудитории во время занятия
3.	Требование к техническому оснащению аудитории	В соответствии с паспортом аудитории
4.	Ф.И.О. преподавателя (ей), проводящих процедуру контроля	
5.	Вид и форма заданий	Практическая работа
6.	Время проведения опроса	30 минут
7.	Возможность использования дополнительных материалов:	Обучающийся не может пользоваться дополнительными материалами
8.	Ф.И.О. преподавателя (ей), обрабатывающих результаты	
9.	Методы оценки результатов	Экспертный
10.	Предъявление результатов	Оценка выставляется в журнал и доводится до сведения обучающихся в конце опроса
11.	Апелляция результатов	В порядке, установленном нормативными документами, регулирующими образовательный процесс в ФГБОУ ВО Уральский ГАУ

4.2. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Оценка знаний, умений, навыков, характеризующая этапы формирования компетенций проводится в форме текущей и промежуточной аттестации.

Контроль текущей успеваемости обучающихся – текущая аттестация – проводится в ходе семестра с целью определения уровня усвоения обучающимися знаний; формирования у них умений и навыков; своевременного выявления преподавателем недостатков в подготовке обучающихся и принятия необходимых мер по ее корректировке; совершенствованию методики обучения; организации учебной работы и оказания обучающимся индивидуальной помощи.

К контролю текущей успеваемости относятся проверка знаний, умений и навыков обучающихся:

- на занятиях (опрос, тестирования, круглый стол, решение задач, творческие задания, деловая игра);
- по результатам выполнения индивидуальных заданий ;
- по результатам проверки качества конспектов лекций и иных материалов;
- по результатам отчета обучающихся в ходе индивидуальной консультации преподавателя, проводимой в часы самоподготовки, по имеющимся задолженностям.



Промежуточная аттестация по дисциплине проводится с целью выявления соответствия уровня теоретических знаний, практических умений и навыков по дисциплине требованиям ФГОС ВО в форме предусмотренной учебным планом.

Промежуточная аттестация проводится после завершения изучения дисциплины в объеме рабочей учебной программы. Форма определяется кафедрой (устный – по билетам, либо путем собеседования по вопросам; письменная работа, тестирование и др.). Оценка по результатам экзамена – «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно» (оценка по результатам зачета – «зачтено» или «не зачтено»).

Каждая компетенция (или ее часть) проверяется теоретическими вопросами, позволяющими оценить уровень освоения обучающимися знаний и практическими заданиями, выявляющими степень сформированности умений и навыков.

Процедура оценивания компетенций обучающихся основана на следующих стандартах:

1. Периодичность проведения оценки (на каждом занятии).
2. Многоступенчатость: оценка (как преподавателем, так и обучающимися группы) и самооценка обучающегося, обсуждение результатов и комплекса мер по устранению недостатков.
3. Единство используемой технологии для всех обучающихся, выполнение условий сопоставимости результатов оценивания.
4. Соблюдение последовательности проведения оценки: предусмотрено, что развитие компетенций идет по возрастанию их уровней сложности, а оценочные средства на каждом этапе учитывают это возрастание.