Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Максимов Алексей Борисович
Должность: директор департамента по образовательной политике
Дата подписания: 27.09.2023 11:33:51
Уникальный программный ключ:
8db180d1a3f02ac9e60521a5672742735c18b1d6

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
/Московский Политех/

УТВЕРЖДАЮ
Декан факультета
экономики и управления
_____ А.В. Назаренко
«10» _____ 2023 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«Управление бизнес-процессами»

Направление подготовки
38.03.02 «Менеджмент»

Образовательная программа
«Управление бизнес-процессами»

Квалификация (степень) выпускника
Бакалавр

Форма обучения
Очная, очно-заочная

Москва, 2023

Разработчик(и):

Доцент, к.э.н. /С.В. Болотников/

Согласовано:
Заведующий кафедрой «Менеджмент»,
к.э.н.,доцент /Е.Э.Аленина/

Содержание

1. Цели, задачи и планируемые результаты обучения по дисциплине 4
2. Место дисциплины в структуре образовательной программы.... **Ошибка! Закладка не определена.**
3. Структура и содержание дисциплины ..... **Ошибка! Закладка не определена.**
3.1. Виды учебной работы и трудоемкость 5
3.2. Тематический план изучения дисциплины 6
3.3. Содержание дисциплины 8
3.4. Тематика семинарских/практических и лабораторных занятий 10
4. Учебно-методическое и информационное обеспечение 11
4.1. Нормативные документы и ГОСТы 11
4.2. Основная литература 12
4.3. Дополнительная литература 12
4.4. Электронные образовательные ресурсы 12
4.5. Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение 12
4.6. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы 12
5. Материально-техническое обеспечение 12
6. Методические рекомендации 13
6.1. Методические рекомендации для преподавателя по организации обучения 13
6.2. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины 13
7. Фонд оценочных средств 16
7.1. Методы контроля и оценивания результатов обучения 16
7.2. Шкала и критерии оценивания результатов обучения 18
7.3. Оценочные средства 23

1. Цели, задачи и планируемые результаты обучения по дисциплине.

Дисциплина «Управление бизнес-процессами» предназначена для изложения современной концепции управления фирмой (предприятием), функционирующей в сложных экономических условиях.

К **основным целям** освоения дисциплины «Управление бизнес-процессами» следует отнести:

- представление студентам о проблемах и перспективах эффективной организации производственных и операционных процессов,
- сформировать теоретические знания и практические навыки по основным принципам производственного (операционного) управления с целью повышения конкурентоспособности предприятия

К **основным задачам** освоения дисциплины «Управление бизнес-процессами» следует отнести:

- определение видов операционной деятельности и существенных взаимосвязей между ними;
- рассмотрение современных проблем управления операциями на основе исследования основ формирования и функционирования операционной системы организации;
- изучение этапов жизненного цикла операционных систем с выделением характерных особенностей каждого этапа и определением основных подходов к решению свойственных им операционных задач;
- исследование мотивов создания и условий осуществления выбора нового продукта на основе современных стратегических подходов;
- приобретение практических навыков по разработке процесса создания нового продукта в организации, в том числе навыков по формированию сервисных планов организаций, занятых в сфере услуг;
- рассмотрение теоретических основ построения производственных процессов и определение возможностей использования конкретных стратегий процессов на основе наиболее влияющих факторов;
- овладение навыками проектирования производственных процессов с использованием современных инструментов планирования производственного потока и на основе изучения условий выбора метода предоставления услуг;
- определение направлений улучшения операционной деятельности современных организаций.

Обучение по дисциплине «Управление бизнес-процессами» направлено на формирование у обучающихся следующих компетенций:

Шифр	Наименование	Код и наименование индикатора достижения компетенции
ОПК-4	Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций	ИОПК-4.1. Знает методы выявления и оценки новых рыночных возможностей, разработки бизнес-планов создания и развития новых направлений деятельности организаций. ИОПК-4.2. Умеет выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности организаций. ИОПК-4.3. Владеет навыками и методами выявления и оценки новых рыночных возможностей, разработки

		бизнес-планов создания и развития новых направлений деятельности организаций.

2. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Управление бизнес-процессами» относится к числу обязательных дисциплин цикла (Б1.1) образовательной программы бакалавриата.
Дисциплина «Управление бизнес-процессами» взаимосвязана логически и содержательно-методически со следующими дисциплинами и практиками ОП:

В базовой части (Б1.1):

- Введение в проектную деятельность;
- Управление жизненным циклом организации

В части, формируемой участниками образовательных отношений (Б.1.2):

- Проектная деятельность;
- Инструменты управления бизнес-процессами;
- Реинжиниринг бизнес-процессов;
- Системное управление бизнес-процессами.

3. Структура и содержание дисциплины.

Общая трудоемкость дисциплины составляет _4_ зачетных(е) единиц(ы) (144 часов).

3.1. Виды учебной работы и трудоемкость

(по формам обучения)

3.1.1. Очная форма обучения

№ п/п	Вид учебной работы	Количество часов	Семестры	
			2	-
1	**Аудиторные занятия**	**54**	**54**	-
	В том числе:			-
1.1	Лекции	18	18	-
1.2	Семинарские/практические занятия	36	36	-
1.3	Лабораторные занятия	-	-	-
2	**Самостоятельная работа**	**90**	**90**	-
3	**Промежуточная аттестация**	**-**	**-**	-
	Зачет/диф.зачет/экзамен	**-**	**-**	-
	Итого	**144**	**144**	-

3.1.2. Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Вид учебной работы	Количество часов	Семестры	
			2	-
1	**Аудиторные занятия**	**36**	**36**	-
	В том числе:			-
1.1	Лекции	18	18	-
1.2	Семинарские/практические занятия	18	18	-
1.3	Лабораторные занятия	-	-	-
2	**Самостоятельная работа**	**108**	**108**	-
3	**Промежуточная аттестация**	**-**	**-**	-
	Зачет/диф.зачет/экзамен	**-**	**-**	-
	Итого	**144**	**144**	

3.2. Тематический план изучения дисциплины

(по формам обучения)

3.2.1. Очная форма обучения.

№	Разделы/темы дисциплины	Трудоемкость, час					
		Всего	Аудиторная работа				Самостоятельная работа
			Лекция	Семинарские / практические занятия	Лабораторные занятия	Практическая подготовка	
1	Тема 1. Системный подход в управлении бизнес-процессами. Структура, составляющие, вида и типы процессов. Законы развития процессов.	13	1	4	-	-	8
2	Тема 2. Бизнес-система и особенности процессов управления, протекающих в ней.	13	1	2	-	-	10
3	Тема 3. Качество бизнес-процесса как основной результат управления.	11	1	2	-	-	8
4	Тема 4. Структура и уровни бизнес-процессов организации.	11	1	2	-	-	8
5	Тема 5. Декомпозиция бизнес-процесса. Принципы рациональной организации бизнес-процесса.	14	2	4	-	-	8
6	Тема 6. Организация бизнес-процессов во времени. Расчет продолжительности цикла процесса.	14	2	4	-	-	8
7	Тема 7. Управленческое программирование бизнес-процессов.	11	1	2	-	-	8
8	Тема 8. Организация бизнес-процессов в пространстве.	18	4	6	-	-	8

	Графическое моделирование бизнес-процессов.						
9	Тема 9. Табличное моделирование бизнес-процессов. Диаграмма Ганта со связями.	12	2	2			8
10	Тема 10. Описание бизнес-процессов. Основные этапы комплексного описания процесса.	11	1	2			8
11	Тема 11. Реинжиниринг бизнес-процессов. Основные методы оптимизации бизнес-процессов.	14	2	4			8
	Итого	144	18	36			90

3.2.1. Очно-заочная форма обучения

№	**Разделы/темы дисциплины**	**Трудоемкость, час**					
		Всего	**Аудиторная работа**				**Самостоятельная работа**
			Лекция	Семинарские / практические занятия	Лабораторные занятия	Практическая подготовка	
1	Тема 1. Системный подход в управлении бизнес-процессами. Структура, составляющие, вида и типы процессов. Законы развития процессов.	12	1	1	-	-	10
2	Тема 2. Бизнес-система и особенности процессов управления, протекающих в ней.	12	1	1	-	-	10
3	Тема 3. Качество бизнес-процесса как основной результат управления.	12	1	1	-	-	10
4	Тема 4. Структура и уровни бизнес-процессов организации.	12	1	1	-	-	10
5	Тема 5. Декомпозиция бизнес-процесса. Принципы рациональной организации бизнес-процесса.	14	2	2	-	-	10
6	Тема 6. Организация бизнес-процессов во времени. Расчет продолжительности цикла процесса.	12	2	2	-	-	8
7	Тема 7. Управленческое программирование бизнес-процессов.	12	1	1	-	-	10
8	Тема 8. Организация бизнес-процессов в пространстве. Графическое моделирование бизнес-процессов.	18	4	4	-	-	10

9	Тема 9. Табличное моделирование бизнес-процессов. Диаграмма Ганта со связями.	14	2	2			10
10	Тема 10. Описание бизнес-процессов. Основные этапы комплексного описания процесса.	12	1	1			10
11	Тема 11. Реинжиниринг бизнес-процессов. Основные методы оптимизации бизнес-процессов.	14	2	2			10
	Итого	144	18	18			108

3.3. Содержание дисциплины

Тема 1. Системный подход в управлении бизнес-процессами. Структура, составляющие, вида и типы процессов. Законы развития процессов.

Понятие «бизнес-процесс». Основные виды и категории «бизнес-процессов». Ключевые составляющие бизнес-процессов. Виды и категории связей в бизнес-процессах. Основные законы развития бизнес-процессов: закон синергии, закон самосохранения, закон роста.

Тема 2. Бизнес-система и особенности процессов управления, протекающих в ней.

Понятие «бизнес-система» и «бизнес-процесс». Системный подход в управлении процессами. Три правила системности. Процесс как система. Понятия «элементы процесса», «структура процесса», «параметр процесса». Функционирование бизнес-системы. Модель «система-среда». Конфигурация бизнес систем: просты и сложные системы. Параметры учета бизнес-систем: неоднородность, эмерджентность, иерархия, агрегирование, гибкость, уязвимость, живучесть. Циклическая модель функционирования бизнес-процессов.

Тема 3. Качество бизнес-процесса как основной результат управления.

Понятие качество «бизнес-процесса». Необходимость повышения качества процессов: закон 10-кратного возрастания затрат на несоответствие, «Закон айсберга». Требования к процессу (внутренние и внешние) свойства процесса. Система менеджмента качества (СМК) бизнес-процессов. Оценка качества процессов. Обеспечение качества процессов. Улучшение качества процессов. Квалиметрическая оценка качества. Система TQM в управлении процессами.

Тема 4. Структура и уровни бизнес-процессов организации.

Основные уровни управления бизнес-процессами. Концепция структуры бизнес-процессов Г. Минцберга. Основные составляющие процессной модели Г. Минцберга: производственное (операционное) ядро, стратегический апекс (вершина), срединная линия, техноструктура, вспомогательный персонал.

Тема 5. Декомпозиция бизнес-процесса. Принципы рациональной организации бизнес-процесса.

Декомпозиция бизнес процесса. Операции (работы) в процессе: основные, вспомогательные, обслуживающие. Категории и операций в процессе. Функции процесса. Вертикальная категоризация бизнес-процессов: гига-процессы, мега-процессы, процессы, частичные процессы, функции, операции (работы). Принципы рациональной организации бизнес-процессов: параллельность, непрерывность, прямоточность, пропорциональность, ритмичность.

Тема 6. Организация бизнес-процессов во времени. Расчет продолжительности цикла процесса.

Временной фактор в измерении процессов. Понятие «цикл процесса». Категории процессных цикл: операционный цикл, основной цикл, совокупный процессный цикл. Три формы организации операций в процессе: последовательная форма, параллельная форма, последовательно-параллельная форма организации операций. Построение циклограммы процесса. Организация бизнес-процессов во времени. Распределение мощностей и трудовых ресурсов в процессе.

Определение ритма процесса, расчетного и фактического числа рабочих мест, загрузки рабочих мест и оборудования в процессе. Расчет загрузки процесса в целом.

Тема 7. Управленческое программирование бизнес-процессов.

Построение таблицы решений для мягких связей процесса. Таблица решений и ее функционал. Основные компоненты таблицы решений: условия действия, правила. Полные и комплексные таблицы. Комбинации условий и действий Построение таблицы решений. Анализ и упрощение таблицы решений. Проверка на избыточность и полноту таблицы.

Тема 8. Организация бизнес-процессов в пространстве. Графическое моделирование бизнес-процессов.

Принципы построения графических моделей в процессе. PERT-метод и сетевой календарный график процесса. Построение сетевой календарный модели. Построение операграммы процесса: координатные операграммы, символические операграммы, смешанные операграммы. Графическое моделирование бизнес-процессов в нотации BPMN. Графическое моделирование бизнес-процессов в нотации IDEF0. Графическое моделирование бизнес-процессов в нотации UML. Графическое моделирование бизнес-процессов в нотации WMS.

Тема 9. Табличное моделирование бизнес-процессов. Диаграмма Ганта со связями.

Календарный план – расписание процесса. Основные составляющие календарного плана. Принципы построения календарного плана. Простая диаграмма Ганта в отображении работ в процессе. Диаграмма Ганта со связями. Комплексная диаграмма Ганта со связями. Составляющие диаграммы: работы ответственные ресурсы, длительность, начало и окончание работ, связи между работами. Виды связей между работами в процессе в диаграмме Ганта: независимое начало, начало-начало, начало-окончание, окончание-окончание, окончание-окончание.

Тема 10. Описание бизнес-процессов. Основные этапы комплексного описания процесса.

Описание бизнес-процесса. Базовые требования к описанию процессов. Основные составляющие описание бизнес-процесса. Картирование бизнес-процесса. Характеристика путей в процессе. Матрица ответственности бизнес-процесса. Схема-структура процесса. Кооперация в процессе. Развернутое описание бизнес-процесса. Документационное обеспечение бизнес-процесса. Операционализация бизнес-процесса. Характеристика процедура процесса.

Тема 11. Реинжиниринг бизнес-процессов. Основные методы оптимизации бизнес-процессов.

Понятия «реинжиниринг» и «оптимизация» процессов их основные различия. Предпосылки к улучшению процесса. Основные методы оптимизации процессов: метод пяти вопросов – 5WH1 (почему-почему?), метод устранения временных разрывов, балансировка показателей бизнес-процесса, разработка нескольких вариантов бизнес-процесса, метод уменьшения количества входов и выходов бизнес-процесса, согласование результатов процесса с требованиями, минимизация устной информации, стандартизация форм сбора и передачи информации, организация точек контроля.

3.4.Тематика семинарских/практических и лабораторных занятий

3.4.1. Семинарские / Практические занятия.

Тема 1. *Системный подход в управлении бизнес-процессами. Структура, составляющие, вида и типы процессов. Законы развития процессов.*	Практическое занятие 1	Тестовые задания 1-7
Тема 2. *Бизнес-система и особенности процессов управления, протекающих в ней.*	Практическое занятие 2	Тестовые задания 8-12
Тема 3. *Качество бизнес-процесса как основной результат управления.*	Практическое занятие 3	Тестовые задания 13-22
Тема 4. *Структура и уровни бизнес-процессов организации.*	Практическое занятие 4	Тестовые задания 22-25

Тема 5. *Декомпозиция бизнес-процесса. Принципы рациональной организации бизнес-процесса..*	Практическое занятие 5	Тестовые задания 22-30
Тема 6. *Организация бизнес-процессов во времени. Расчет продолжительности цикла процесса.*	Практическое занятие 6	Тестовые задания 31-33
Тема 7. *Управленческое программирование бизнес-процессов.*	Практическое занятие 7	Тестовые задания 34-39
Тема 8. *Организация бизнес-процессов в пространстве. Графическое моделирование бизнес-процессов..*	Практическое занятие 8	Тестовые задания 40-42
Тема 9. *Табличное моделирование бизнес-процессов. Диаграмма Ганта со связями.*	Практическое занятие 9	Тестовые задания 43-49
Тема 10. *Описание бизнес-процессов. Основные этапы комплексного описания процесса.*	Практическое занятие 10	Тестовые задания 50-57
Тема 11. *Реинжиниринг бизнес-процессов. Основные методы оптимизации бизнес-процессов.*	Практическое занятие 11	Тестовые задания 58-70

4. Учебно-методическое и информационное обеспечение

4.1. Основная 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, 2021. — 289 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00866-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/468913

2) Громов, А. И. Управление бизнес-процессами: современные методы: монография / А. И. Громов, А. Фляйшман, В. Шмидт; под редакцией А. И. Громова. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 367 с. — (Актуальные монографии). — ISBN 978-5-534-03094-5. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/511132.

2) Фролов, Ю. В. Стратегический менеджмент. Формирование стратегии и проектирование бизнес-процессов: учебное пособие для вузов / Ю. В. Фролов, Р. В. Серышев ; под редакцией Ю. В. Фролова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 154 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09015-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/491863

4.2. 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, 2021. — 289 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00866-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/468913

2) Громов, А. И. Управление бизнес-процессами: современные методы: монография / А. И. Громов, А. Фляйшман, В. Шмидт; под редакцией А. И. Громова. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 367 с. — (Актуальные монографии). — ISBN 978-5-534-03094-5. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/511132.

2) Фролов, Ю. В. Стратегический менеджмент. Формирование стратегии и проектирование бизнес-процессов: учебное пособие для вузов / Ю. В. Фролов, Р. В. Серышев ; под редакцией Ю. В. Фролова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 154 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09015-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/491863

4.3 Электронные образовательные ресурсы:

1. ЭОР находится в разработке

5. Материально-техническое обеспечение дисциплины.

Аудитории для лекционных и семинарских занятий общего фонда: столы учебные со скамьями, аудиторная доска, переносной мультимедийный комплекс (проектор, проекционный экран, ноутбук). Рабочее место преподавателя: стол, стул.

6. Методические рекомендации

6.1. Методические рекомендации для преподавателя по организации обучения.

Текущий контроль (осуществляется лектором и преподавателем): правильность ответов на вопросы по пройденным темам; оценка существующих мнений и подходов к решению конкретных задач; подготовка эссе; промежуточное тестирование по отдельным разделам дисциплины.

При выполнении текущего контроля возможно использование тестового материала. Образцы контрольных вопросов и заданий для проведения текущего контроля приведены в приложении. При реализации программы бакалавриата организация вправе применять электронное обучение и дистанционные образовательные технологии. Все материалы размещаются в СДО Московского Политеха (https://online.mospolytech.ru/).

При обучении лиц с ограниченными возможностями здоровья электронное обучение и дистанционные образовательные технологии должны предусматривать возможность приема-передачи информации в доступных для них формах.

6.2. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера. При подготовке лекции преподаватель руководствуется рабочей программой дисциплины. В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам. Преподаватель приводит список используемых и рекомендуемых источников для изучения конкретной темы. В конце лекции обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции. При чтении лекций по дисциплине могут использоваться электронные мультимедийные презентации.

Методические указания для обучающихся при работе на семинаре.

Семинары реализуются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины. В ходе подготовки к семинарам обучающемуся рекомендуется изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом следует учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Рекомендуется также дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой. Следует подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на семинар.

Поскольку активность обучающегося на семинарских занятиях является предметом контроля его продвижения в освоении курса, подготовка к семинарским занятиям требует ответственного отношения. На интерактивных занятиях студенты должны проявлять активность.

Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы.

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельной темы учебной дисциплины. Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по определяется учебным планом. При самостоятельной работе студент взаимодействует с рекомендованными материалами при участии преподавателя в виде консультаций. Электронно-библиотечной система (электронная библиотека) университета обеспечивает возможность индивидуального доступа каждого обучающегося из любой точки, в которой имеется доступ к сети Интернет.

При наличии обучающихся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья, они будут обеспечены печатными и (или) электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.

Методические рекомендации по составлению презентаций.

Презентация (от английского слова - представление) – это набор цветных картинок-слайдов на определенную тему, который хранится в файле специального формата с расширением PP. Термин «презентация» (иногда говорят «слайд-фильм») связывают, прежде всего, с информационными и рекламными функциями картинок, которые рассчитаны на определенную категорию зрителей (пользователей).

Мультимедийная компьютерная презентация – это:

- динамический синтез текста, изображения, звука;
- самые современные программные технологии интерфейса;
- интерактивный контакт докладчика с демонстрационным материалом;
- мобильность и компактность информационных носителей и оборудования;
- способность к обновлению, дополнению и адаптации информации;
- невысокая стоимость.

Правила оформления компьютерных презентаций

Общие правила дизайна

Многие дизайнеры утверждают, что законов и правил в дизайне нет. Есть советы, рекомендации, приемы. Дизайн, как всякий вид творчества, искусства, как

всякий способ одних людей общаться с другими, как язык, как мысль — обойдет любые правила и законы.

Однако, можно привести определенные рекомендации, которые следует соблюдать, во всяком случае, начинающим дизайнерам, до тех пор, пока они не почувствуют в себе силу и уверенность сочинять собственные правила и рекомендации.

Правила шрифтового оформления:

- Шрифты с засечками читаются легче, чем гротески (шрифты без засечек);
- Для основного текста не рекомендуется использовать прописные буквы.
- Шрифтовой контраст можно создать посредством: размера шрифта, толщины шрифта, начертания, формы, направления и цвета.
- Правила выбора цветовой гаммы.
- Цветовая гамма должна состоять не более чем из двух-трех цветов.
- Существуют не сочетаемые комбинации цветов.
- Черный цвет имеет негативный (мрачный) подтекст.
- Белый текст на черном фоне читается плохо (инверсия плохо читается).

Рекомендации по дизайну презентации

Чтобы презентация хорошо воспринималась слушателями и не вызывала отрицательных эмоций (подсознательных или вполне осознанных), необходимо соблюдать правила ее оформления.

Презентация предполагает сочетание информации различных типов: текста, графических изображений, музыкальных и звуковых эффектов, анимации и видеофрагментов. Поэтому необходимо учитывать специфику комбинирования фрагментов информации различных типов. Кроме того, оформление и демонстрация каждого из перечисленных типов информации также подчиняется определенным правилам. Так, например, для текстовой информации важен выбор шрифта, для графической — яркость и насыщенность цвета, для наилучшего их совместного восприятия необходимо оптимальное взаиморасположение на слайде.

Рассмотрим рекомендации по оформлению и представлению на экране материалов различного вида.

Оформление текстовой информации:

- размер шрифта: 24–54 пункта (заголовок), 18–36 пунктов (обычный текст);
- цвет шрифта и цвет фона должны контрастировать (текст должен хорошо читаться), но не резать глаза;
- тип шрифта: для основного текста гладкий шрифт без засечек (Arial, Tahoma, Verdana), для заголовка можно использовать декоративный шрифт, если он хорошо читаем;
- курсив, подчеркивание, жирный шрифт, прописные буквы рекомендуется использовать только для смыслового выделения фрагмента текста.

Оформление графической информации:

- рисунки, фотографии, диаграммы призваны дополнить текстовую информацию или передать ее в более наглядном виде;
- желательно избегать в презентации рисунков, не несущих смысловой нагрузки, если они не являются частью стилевого оформления;

- цвет графических изображений не должен резко контрастировать с общим стилевым оформлением слайда;
- иллюстрации рекомендуется сопровождать пояснительным текстом;
- если графическое изображение используется в качестве фона, то текст на этом фоне должен быть хорошо читаем.

Содержание и расположение информационных блоков на слайде:

- информационных блоков не должно быть слишком много (3-6);
- рекомендуемый размер одного информационного блока — не более 1/2 размера слайда;
- желательно присутствие на странице блоков с разнотипной информацией (текст, графики, диаграммы, таблицы, рисунки), дополняющей друг друга;
- ключевые слова в информационном блоке необходимо выделить;
- информационные блоки лучше располагать горизонтально, связанные по смыслу блоки — слева направо;
- наиболее важную информацию следует поместить в центр слайда;
- логика предъявления информации на слайдах и в презентации должна соответствовать логике ее изложения.

Помимо правильного расположения текстовых блоков, нужно не забывать и об их содержании — тексте. В нем ни в коем случае не должно содержаться орфографических ошибок. Также следует учитывать общие правила оформления текста.

После создания презентации и ее оформления, необходимо отрепетировать ее показ и свое выступление, проверить, как будет выглядеть презентация в целом (на экране компьютера или проекционном экране), насколько скоро и адекватно она воспринимается из разных мест аудитории, при разном освещении, шумовом сопровождении, в обстановке, максимально приближенной к реальным условиям выступления.

7. Фонд оценочных средств

7.1. Методы контроля и оценивания результатов обучения

В процессе освоения данной дисциплины студент формирует и демонстрирует следующие компетенции:

КОМПЕТЕНЦИИ		**Перечень компонентов**	**Технология формирования компетенций**	**Форма оценочного средства****	**Степени уровней освоения компетенций**
ИН-ДЕКС	**ФОРМУЛИ-РОВКА**				
ОПК-4	Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений	ИОПК-4.1. Знает методы выявления и оценки новых рыночных возможностей, разработки бизнес-планов создания и развития новых направлений деятельности организаций. ИОПК-4.2. Умеет выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития	лекция, самостоятельная работа, семинарские занятия	ДС, Т, К-З, экзамен	Базовый уровень - владеет навыками работы с моделями прогнозирования вероятности банкротства на предприятии. Повышенный уровень

	деятельности и организаций	новых направлений деятельности организаций. ИОПК-4.3. Владеет навыками и методами выявления и оценки новых рыночных возможностей, разработки бизнес-планов создания и развития новых направлений деятельности организаций.			- владеет навыками работы с методиками анализа и моделирования бизнес-процессов. Обучающийся способен применять данные навыки в новых нестандартных ситуациях (при анализе возникающих рисков).

7.2. Шкала и критерии оценивания результатов обучения

В процессе освоения образовательной программы компетенции, в том числе их отдельные компоненты, формируются поэтапно в ходе освоения обучающимися дисциплин (модулей), практик в соответствии с учебным планом и календарным графиком учебного процесса.

Показателем оценивания компетенций на различных этапах их формирования является достижение обучающимися планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю).

ОПК-4 Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций				
ИОПК-4.1. Знает методы выявления и оценки новых рыночных возможностей, разработки бизнес-планов создания и развития новых направлений деятельности организаций.	Обучающийся демонстрирует полное отсутствие или недостаточное соответствие следующих знаний: методы выявления и оценки новых рыночных возможностей, разработки бизнес-планов создания и развития новых направлений деятельности организаций.	Обучающийся демонстрирует неполное соответствие следующих знаний: методы выявления и оценки новых рыночных возможностей, разработки бизнес-планов создания и развития новых направлений деятельности организаций. Допускаются значительные ошибки, проявляется недостаточность знаний, по ряду показателей, обучающийся испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями при их переносе на новые ситуации.	Обучающийся демонстрирует частичное соответствие следующих знаний: методы выявления и оценки новых рыночных возможностей, разработки бизнес-планов создания и развития новых направлений деятельности организаций, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях.	Обучающийся демонстрирует полное соответствие следующих знаний: методы выявления и оценки новых рыночных возможностей, разработки бизнес-планов создания и развития новых направлений деятельности организаций, свободно оперирует приобретенными знаниями.
ИОПК-4.2. Умеет выявлять и	Обучающийся не умеет или в	Обучающийся демонстрирует	Обучающийся демонстрирует	Обучающийся демонстрирует

оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности организаций.	недостаточной степени умеет выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности организаций	неполное соответствие следующих умений: выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности организаций. Допускаются значительные ошибки, проявляется недостаточность умений, по ряду показателей, обучающийся испытывает значительные затруднения при оперировании умениями при их переносе на новые ситуации.	частичное соответствие следующих умений: выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности организаций. Умения освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе умений на новые, нестандартные ситуации.	полное соответствие следующих умений: выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности организаций. Свободно оперирует приобретенными умениями, применяет их в ситуациях повышенной сложности.
ИОПК-4.3. Владеет навыками и методами выявления и оценки новых рыночных возможностей, разработки бизнес-планов создания и развития новых направлений деятельности организаций.	Обучающийся не владеет или в недостаточной степени владеет навыками и методами выявления и оценки новых рыночных возможностей, разработки бизнес-планов создания и развития новых направлений деятельности организаций	Обучающийся владеет навыками и методами выявления и оценки новых рыночных возможностей, разработки бизнес-планов создания и развития новых направлений деятельности организаций в неполном объеме, допускаются значительные ошибки, проявляется недостаточность владения навыками по ряду показателей, Обучающийся испытывает значительные затруднения при применении навыков в новых ситуациях.	Обучающийся частично владеет навыками и методами выявления и оценки новых рыночных возможностей, разработки бизнес-планов создания и развития новых направлений деятельности организаций; навыки освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе умений на новые, нестандартные ситуации.	Обучающийся в владеет навыками и методами выявления и оценки новых рыночных возможностей, разработки бизнес-планов создания и развития новых направлений деятельности организаций, свободно применяет полученные навыки в ситуациях повышенной сложности.

Форма промежуточной аттестации: экзамен.

Промежуточная аттестация обучающихся в форме экзамена проводится по результатам выполнения всех видов учебной работы, предусмотренных учебным планом по данной дисциплине (модулю), при этом учитываются результаты текущего контроля **успеваемости** в течение семестра.

К промежуточной аттестации допускаются только студенты, выполнившие все виды учебной работы, предусмотренные рабочей программой по дисциплине (тесты, доклады).

Шкала оценивания	***Описание***
Отлично	*Выполнены все виды учебной работы, предусмотренные учебным планом. Студент демонстрирует соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателям, согласно критерию оценки «5».*
Хорошо	*Выполнены все виды учебной работы, предусмотренные учебным планом. Студент демонстрирует соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателям согласно критерию оценки «4»*
Удовлетворительно	*Выполнены все виды учебной работы, предусмотренные учебным планом. Студент демонстрирует соответствие знаний, умений, навыков критерию оценки «3»*
Неудовлетворительно	*Не выполнен один или более видов учебной работы, предусмотренных учебным планом. Студент демонстрирует неполное соответствие знаний, умений, навыков пороговому уровню– согласно критерию оценки «2»*

7.3. Оценочные средства по дисциплине «Управление бизнес-процессами»

№ ОС	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в ФОС
2	Тест (Т)	Система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося.	Фонд тестовых заданий
3	Доклад, сообщение (ДС)	Продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно-практической, учебно-исследовательской или научнойтемы	Темы докладов, сообщений
4	Кейс-Задача (К-З)	Практико-ориентированная задача на решение частного вопроса бизнес-процесса. Предполагает анализ ситуации, использование инструмента управления бизнес-процессом.	Перечень кейс-задач
5	Экзамен (Э)	Итоговая форма оценки знаний. В высших учебных заведениях проводятся во время сессии.	Вопросы к экзамену

7.3.1. Текущий контроль

КЕЙС-ЗАДАЧИ
по дисциплине «Управление бизнес-процессами»
(формирование компетенции ОПК-4)

Кейс-задача 1.

Тема 8: Организация бизнес-процессов в пространстве. Графическое моделирование бизнес-процессов. Формирование сетевого календарного графика и оперограммы выбранного процесса.

Организация хочет спроектировать производственный бизнес-процесс. Результатом станет запуск нового производственного участка и выпуск высокотехнологичной продукции.

В рамках подготовки к запуску были выделены основные операции (работы), которые должны быть проделаны в рамках запуска всей системы:

Операции процесса:

- Анализ методических документов по планируемым операциям, продолжительностью 3,75 дней;
- Уточнение нормативов производственного процесса, 6,75 дней;
- Расчет основных параметров производственного процесса на участке, 5,25 дней;
- Комбинирование оборудования на участке на основе методической документации техпроцесса, 4,5 дней;
- Организации движения предметов труда на участке на основе нормативных значений - 3,75 дней;
- Организации движения предметов труда на участке на основе проведенных расчетов характеристик участка, 6 дней;
- Расчет эффективности и результативности участка на основе схемы комбинирования оборудования на участке, 4,5 дней;
- Расчет эффективности и результативности участка на основе схемы движения предметов труда на участке, 3,75 дней.

Задача:

1. Опираясь на описание основных операций процесса составить сетевой календарный график запуска нового производственного участка. Отметить на графике:
   – основные события в процессе;
   – основные работы в процессе;
   – распределить события и работы, исходя из логики их взаимозависимости с другими;
   – на каждую работу нанести временную метрику;
   – сформировать несколько параллельных путей в рамках сетевого графика (принцип параллельность процесса);
   – рассчитать длительность всех путей внутри данного процесса во времени;
   – выделить критический путь в графике;
   – на основе длительности критического пути рассчитать размер резерва времени для других путей.

2. Опираясь структуру сетевого календарного графика и на сроки окончания работ, сформируйте простую координатную оперограмму для данного бизнес-процесса.

В рамках построения оперограммы:

– обеспечить, чтобы на каждую работу было не менее 1 ответственного исполнителя и 1 соисполнителя.

– обеспечить для работ на критическом пути не менее 1 дополнительного работника, страхующего работу от невыполнения.

3. Ответить на вопросы:

– какова итоговая длина получившегося процесса?

– сколько человек потребовалось, чтобы обеспечить исполнителями данный процесс?

Готовый бизнес-процесс в виде схемы-структуры загрузите в систему лмс в раздел «задание».

Кейс-задача 2.

Тема 8: Организация бизнес-процессов в пространстве. Графическое моделирование бизнес-процессов. Графическое моделирование процессов в нотации BPMN.

Организация определила объем и характеристику работ в своей коммерческой деятельности. Суть процесса – закупка сырья у поставщиков. После изучения организационной структуры, штатного расписания и регламентов можно выделить следующие данные:

1. Название исследуемого процесса: «Закупка ТМЦ и услуг».
2. Процесс осуществляется отделом снабжения.
3. Владельцем процесса является начальник отдела снабжения.
4. В подчинении у начальника отдела снабжения 2 менеджера снабжения.
5. Ресурсы, необходимые для осуществления процесса: рабочее время сотрудников отдела снабжения, компьютеры, программное обеспечение (1С, Microsoft office), средства на расчетном счету для проведения взаиморасчетов.
6. Вход процесса: 1-ый – наступление даты закупки по ранее утвержденному плану, 2-ой – получение заявки от инициатора из другого отдела организации.
7. Выход процесса: ТМЦ или услуга закуплены (оформлен документ «поступление товаров и услуг»).
8. Показатели эффективности: % задублированной номенклатуры, % надежных поставщиков, % своевременных закупок.
9. На основании параметров процесса были выделены следующие действия.

Таблица 1 – Возможные действия в бизнес-процессе закупок.

Действия	Ответственный
Обработать заявку первично	Начальник отдела снабжения
Назначить исполнителя	Начальник отдела снабжения
Обработать документ основание	Менеджер отдела снабжения
Запросить ТМЦ или услуги у поставщиков	Менеджер отдела снабжения
Выбрать поставщика по критериям	Менеджер отдела снабжения
Согласование выбора поставщиков	Начальник отдела снабжения
Оформить заказ	Менеджер отдела снабжения
Зарегистрировать счет	Менеджер отдела снабжения
Обработать уведомление об отгрузке	Менеджер отдела снабжения
Сформировать поступление товаров и услуг	Менеджер отдела снабжения

Исследуемый параметр процесса – время выполнения действия/события, количественная характеристика – минуты, часы, дни. После тайминга по каждой операции все полученные данные были сведены в таблицу:

Таблица 2 – Описание бизнес-процесса закупки товарно-материальных ценностях.

Действия, операции(О) и условия (У)	Исполнитель	Время, мин	Стоим-ть, руб.
1.Обработать заявку первично			
О1.1 Установить соответствие заявки требованиям	Нач. отдела снабжения	1,1	9,74
У1.1 Некорректная заявка– отказ (р=0,1)		-	-
У1.2 Корректная заявка – О2.1 (р=0,9)		-	-
2. Назначить исполнителя			
О2.1.Установить загруженность сотрудника	Нач. отдела снабжения	2	17,70
О2.2. Отправить документ-основание		1	8,85
3.Обработать документ-основание			
О3.1. Проверить свободные остатки на складе	Менеджер	10,41	71,83
О3.2. Проверить на повторность закупки		15,24	104,52
У3.1. Повторная закупка – О7.1 (р=0,7)		-	-
У3.2 Новая закупка – О4.1 (р=0,3)		-	-
4. Запросить ТМЦ / услуги у поставщиков			
О4.1 Поиск поставщиков	Менеджер	196,17	1328,07
О4.2 Проверка надежности поставщиков		35,4	239,66
5.Выбрать поставщика по критериям			
О5.1 Отобрать подходящие предложения	Менеджер	18,23	123,42
О5.2 Заполнить форму согласования		37,8	255,91
6.Согласование выбора поставщиков			
О6.1 Установить соответствие выбора критериям	Нач. отдела снабжения	2,14	18,94
О6.2 Проверить остатки и повторность закупки		13,41	118,68
У6.1 Замечания к выбору есть – О4.1(р=0,2)		-	-
У6.2 Замечаний к выбору нет – О8.1(р=0,8)		-	-
7.Оформить заказ			
О7.1 Согласовать заказ у поставщика	Менеджер	9,45	63,98
О7.2 Оформить заказ в 1С		4,32	29,25
8.Зарегистрировать счет			
О8.1 Согласовать оплату в бухгалтерии	Менеджер	6,14	41,57
О8.2. Зарегистрировать счет		2,36	15,9
9.Обработать уведомление об отгрузке			
О9.1 Согласовать дату и форму получения	Менеджер	5,47	37,03
10.Сформировать поступление товаров и услуг			
О10.1 Внести документы в 1С	Менеджер	10,5	71,08

В таблице: параметры помеченные как «У» (пример У1.1., У.1.2) – являются вариативными. Значение «р» - показывает вероятность наступления данного события (1 – 100% вероятности), тип связи – мягкие.

Задание:

1. Опираясь на комплексное описание бизнес-процесса в **таблице 2** – смоделировать процесс в нотации BPMN 2.0, обрисовав его в виде комплексной схемы.
2. В операциях, где имеется вариативность (пример У1.1., У.1.2) – следует разместить разветвители и определить как может разворачиваться процесс далее, в зависимости от каждого условия – куда и на какой этап процесс должен возвратиться либо быть полностью остановлен.
3. Распределить операции бизнес процесса по исполнителям (ответственным ресурсам) - каждая операция должна быть в своей дорожке (pool) и в своей роли.
4. Нанести на каждую операцию и поток числовые данные из таблицы 2 по параметрам: время и стоимость.

Готовый бизнес-процесс в виде схемы-структуры загрузите в систему лмс в раздел «задание».

Кейс-задача 3.

Тема 8: Организация бизнес-процессов в пространстве. Графическое моделирование бизнес-процессов. Графическое моделирование процессов в нотации IDEF0 (методология SADT).

Организация ООО «Деревянная мебель» запускает новый ключевой бизнес-процесс. Цель: производство и продажа мебели из натуральных материалов (сосна). Исполнять процесс будет отдел планирования, производственный отдел организации и отдел продаж.

Для того, чтобы процесс начал функционировать, необходимо закупить сырье у поставщиков, вложить средства, полученные от продаж (выручу от реализации за прошлый период). Должна быть организована воронка продаж и привлечены новые клиенты-покупатели. Чтобы рассчитать объем производства и продажи необходима информация о емкости рынка деревянной мебели.

Результат работающего процесса должны стать три вида деревянной мебели (детская, кухонная, спальная). Для нормального функционирования каждый месяц фирма должна выплачивать поставщикам, платить налоги государственным органам власти. Отдел продаж также должен готовить рекламную информацию и коммерческие предложения для привлечения будущих клиентов, учитывать количество удовлетворенных клиентов за месяц для формирования KPI менеджерам по продажам.

У организации имеются три собственника, которые выдвигают набор требований к качеству мебели. Также имеется ГОСТ3702.18 «Производство деревянной мебели», который определяет стандарт на такой вид деятельности. Работа процесса должна проходить строго в соответствии с законами Российской Федерации.

В целом, в бизнес процессе можно выделить 4 главные функции:

1. Планирование производства: занимается отдел планирования, результатом является план продаж, производственные планы и графики, на месяц.
2. Подготовка и обеспечение производства: занимается отдел производства, результатом является подготовленная инфраструктура и обработанные материалы для производства.
3. Производство мебели: занимается отдел производства, должен регламентироваться всеми плановыми документами, стандартами и законами, результатом является готовая мебель 3 видов (см. выше).

4. Продвижение и продажа мебели: занимается отдел продаж, работает на основе составленного плана продаж, привлекает клиентов, формирует рекламу и рассчитывает KPI для менеджеров. Результатом является мебель на продажу, а также информация о объеме продаж.

Ели рассматриваться последнюю функцию «Продвижение и продажа мебели», то в ней можно выделить 4 основных операции:

1. Фиксация обращения клиента в CRM – длительность 5 мин., выполняет менеджер-хантер.
2. Питч-сессия – представление клиенту коммерческого-предложения, длительность 12 мин., выполняет менеджмер-клозер.
3. Оформление договора и выплата денег - длительность 25 мин, выполняет менеджмер-клозер.
4. Формирование заявки на доставку – длительность 10 мин., выполняет менеджмер-кам.

Чтобы поддерживать нужный уровень качества, по результатам процесса собирается информация об объеме брака и используется для исправлений процесса на стадии «Подготовка и обеспечение производства». Также собирается информация об объеме продаж, для того, чтобы рассчитать эффективный KPI для менеджеров отдела продаж.

Задача: опираясь на комплексное описание процесса составить полную графическую модель процесса в нотации IDEF0.

В рамках нотации необходимо:

1. Сформировать «черный ящик» процесса (контекстную диаграмму). Выделить все возможные потоки процесса: материальные, клиентские, финансовые, информационные, управления.
2. Расположить потоки для «черного ящика»: вход, выход, управление, механизм.
3. Построить диаграмму декомпозиции на 1 уровень по 4 главным функциям: планирование, подготовка, производство, продвижение.
4. К каждой функции подвести имеющиеся потоки (соблюдать правила подведения потоков к блокам диаграммы). При необходимости добавить дополнительные потоки вход, выход, управление, механизм.
5. Для функции «Продвижение и продажа мебели» построить диаграмму декомпозиции на 2 уровень по 4 основным операциям продаж: CRM, питч-сессия, договор, заявка.
6. К каждой операции подвести имеющиеся потоки (соблюдать правила подведения потоков к блокам диаграммы), детализировать потоки по ответственным.
7. Для диаграммы 2 (декомпозиции на 1 уровень) нанести потоки обратной связи для данного процесса.
8. Проанализировать получившиеся диаграммы уровня 1 и 2 на сбалансированность, ответить на вопрос – является ли данный процесс сбалансированный по функциям и по операциям.

Готовый бизнес-процесс в виде схемы-структуры загрузите в систему лмс в раздел «задание».

Кейс-задача 4.

Тема 8: Организация бизнес-процессов в пространстве. Графическое моделирование бизнес-процессов. Графическое моделирование процессов в нотации UML.

В университете имеется значительное количество разнообразных процессов. Основой документооборота университета является формирование и движение приказов по основной

деятельности. От успешности прохождения приказов зависит реализация основных функций организации.

Ниже представлен регламент бизнес-процесса «Подготовка приказа ректора»:

1. Проекты приказов ректора разрабатываются работниками управлений по поручению лично ректора или по собственной инициативе.
2. Приказы подписываются лично ректором, в случае его отсутствия по причине отпуска - первым проректором. Приказы особой важности подписываются исключительно ректором.
3. Контроль качества подготовки приказа входит в обязанности директоров управлений. Проект приказа направляется директору от исполнителя для контроля качества.
4. В случае наличия возражения у директоров управления, проект приказ возвращается исполнителю для доработки с приложением возражений в виде подписанного распоряжения с перечнем замечаний, подлежащих устранению.
5. Правильность оформления приказов контролирует общий отдел, в случае отсутствия замечаний к правильности оформления, проект приказа визируется и направляется в правовую службу для экспертизы на соответствие законодательству;
6. После прохождения согласований и проверок оформления, проводится проверка правовой службой университета, приказ направляется ректору на подпись. В случае, если приказ относится к числу регулярных (режим работы в праздничные дни, о проведении пересдачи) он направляется на подпись к первому проректору, в случае если приказ особой важности, исключительно ректору (см. пункт 2)
7. Подписанный приказ регистрируется в архиве. Какие – либо изменения в приказе более не допускаются. Приказ по основной деятельности хранится в архиве не менее 10 лет, Приказ по личному составу хранится не менее 50 лет, по истечению срока хранения, приказ подлежит уничтожению.
8. После регистрации приказ отправляется в управление информатизации для публикации на сайте университета.

Задача: на основании регламента процесса провести его описание. В рамках задания необходимо:

1. Выделить и перечислить основные роли субъектов в данном процессе.
2. Описать функционал каждой роли, опираясь на регламент бизнес-процесса.
3. Выделить и перечислить основные события (операции) процесса.
4. Описать взаимодействие ролей в бизнес-процессе в нотации UML - диаграмма прецедентов (опираясь на материалы темы 3.2), включая выполнение следующих элементов:

– разместить поле процесса (систему);

– по краям поля процесса разместить основных акторов процесса в соответствии с их ролевым распределением;

– в поле процесса проставить основные события процесса;

– связать основные события процесса с выполняющими их акторами;

– добавить (при необходимости) к основным событиям процесса расширенные событиями (функция extend). Прописать условия срабатывания расширенных событий.

– добавить (при необходимости) к основным событиям процесса дополненные событиями (функция include).

– связать события стрелками друг с другом в логике развертывания бизнес-процесса подготовка «приказа ректора».

Готовый бизнес-процесс в виде схемы-структуры загрузите в систему лмс в раздел «задание».

Примерные темы докладов по дисциплине
«Управление бизнес-процессами»

формирование компетенции ОПК-4

1) Процессный подход на практике: проблемы внедрения.
2) Процессный подход: положительные тенденции.
3) Значение внедрения процессного подхода к управлению
4) Детализация схем цепочек создания ценности.
5) Особенности построения схем цепочек создания ценности.
6) Достоинства и недостатки методики построения схем цепочек создания ценности.
7) Анализ цепочек создания ценности и реорганизация бизнеса компаний
8) Оптимизация бизнес-модели компании.
9) Обеспечение эффективного межфункционального взаимодействия подразделений.
10) Регламентация и стандартизация деятельности в виде процессов.
11) Разработка системы показателей для управления процессами.
12) Базовые принципы построения системы процессов.
13) Методика построения системы бизнес-процессов
14) Методика разработки системы показателей.
15) Информационно-коммуникационное обеспечение системы показателей
16) Регламентация процессов на различных уровнях управления.
17) Методика регламентации процессов.
18) Регламентация процессов управления компанией.
19) Регламентация деятельности структурных подразделений.
20) Делегирование полномочий.
21) Регулирование и улучшение процессов.
22) Анализ процесса по отношению к заданным требованиям.
23) Аутсорсинг управления процессом.
24) Анализ выполнения процессов.
25) Изменение технологии выполнения процесса, ресурсов процесса, входов процесса.
26) Бизнес-процесс как поток работ.
27) Теоретические основы построения схем потоков работ.
28) Различные формы представления схем потоков работ.
29) Простые схемы потоков работ.
30) Совмещение схемы с таблицей для описания потоков работ.
31) Рекомендации по практическому применению схем потоков работ
32) Сбор, обработка, накопление и передача знаний о процессах.
33) Препятствия эффективного обмена знаниями и способы их преодоления.

Критерии оценки доклада

№	Критерий	Оценка			
		отл.	хор.	удовл.	неудовл.
1	Структура доклада	В докладе присутствуют смысловые части, сбалансированные по объему	В докладе присутствуют три смысловые части, несбалансированные по объему	Одна из смысловых частей в докладе отсутствует	В докладе не прослеживается наличие смысловых частей
2	Содержание доклада	Содержание отражает суть рассматриваем ой проблемы и основные полученные результаты	Содержание не в полной мере отражает суть рассматриваемой проблемы или основные полученные результаты	Содержание не в полной мере отражает суть рассматриваемой проблемы и основные полученные результаты	Содержание не отражает суть рассматриваемой проблемы или основные полученные результаты
3	Владение материалом	Студент полностью владеет излагаемым	Студент владеет излагаемым	Студент недостаточно	Студент не владеет

		материалом, ориентируется в проблеме, свободно отвечает на вопросы	материалом, ориентируется в проблеме, затрудняется в ответах на некоторые вопросы	свободно владеет излагаемым материалом, слабо ориентируется в проблеме	излагаемым материалом, слабо ориентируется в проблеме
4	Соответствие теме	Изложенный материал полностью соответствует заявленной теме	Изложенный материал содержит элементы, не соответствующие теме	В изложенном материале присутствует большое количество элементов, не имеющих отношение к теме	Изложенный материал в незначительной степени соответствует теме

7.3.2. Промежуточная аттестация

ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ
по дисциплине «Управление бизнес-процессами»
(формирование компетенции ОПК-4)

1. Процессно-целевой подход в управлении и его особенности.
2. Основные термины и понятия бизнес-процесса: клиент процесса, владелец процесса, вход и выход процесса.
3. Субъекты бизнес-процесса и их роли в управлении процессом.
4. Понятие и законы развития бизнес-процессов: закон синергии.
5. Понятие и законы развития бизнес-процессов: закон развития и его принципы.
6. Основные уровни бизнес-процесса: уровень стратегический, уровень процессный и уровень операций. Функции субъектов на этих уровнях.
7. Самоуправление процесса и расчет доли самоуправления.
8. Системный подход в управлении процессами. Бизнес-система как совокупность бизнес-процессов.
9. Входной и выходной процесс, выходная и выходная ситуация в системной модели процесса.
10. Виды и категории бизнес-систем.
11. Управление процессами в бизнес системе: управленческий цикл. Возмущающие переменные, переменные обратной связи, результатирующие переменные.
12. Качество бизнес-процессов и способы его оценки. Основные показатели качества бизнес-процесса.
13. Цикл PDCA в управлении бизнес-процессами.
14. Расчет нормативно-производственных, консументных и экономических показателей качества бизнес-процесса.
15. Основные показатели и единицы измерения бизнес-процессов.
16. Эффективность процесса, производительность процесса и качество процесса.
17. Структура управления процессами Г. Минцберга.
18. Основные составляющие модели процессного управления Г.Минцберга: стратегический апекс и техноструктура, их роли и функции.
19. Основные составляющие модели процессного управления Г.Минцберга: операционное ядро и срединная линия, их роли и функции.
20. Принципы рациональной организации процессов: параллельность, пропорциональность, прямоточность, ритмичность.
21. Проектирование и расчет процессов параметров процесса: операция, операционный цикл.

22. Операционный цикл и методы его расчета. Процессный цикл как совокупность операционных циклов.

23. Организация бизнес-процессов во времени расчеты бизнес-процесса: расчет ритмичности процесса, числа рабочих мест.

24. 23. Организация бизнес-процессов во времени: расчет загруженности процесса.

25. Обеспечение процесса – формирование команды субъектов процесса.

26. Ролевое распределение внутри процесса. Субъектно-объектные отношения в бизнес-процессе.

27. Управленческое программирование и формирование таблицы решений при моделировании мягких связей процесса.

28. Сетевое календарное планирование бизнес-процесса – PERT-метод в распределении работ процесса.

29. Построение координатной операграммы в распределение субъектов процесса.

30. Построение символических операграмм в распределение субъектов процесса.

31. Описание и моделирование бизнес-процесса – нотация BPMN.

32. Описание и моделирование бизнес-процесса – нотация UML.

33. Описание и моделирование бизнес-процесса – нотация IFEF0 (SADT-метод).

34. Описание и моделирование бизнес-процесса – нотация WMS.

35. Построение диаграммы Гантта со связями в микропланировании бизнес-процесса.

36. Алгоритм комплексного описания бизнес-процесса.

37. Реинжиниринг бизнес-процесса: методы и технологии реинжиниринга.

38. Основные методы оптимизации бизнес-процесса: метод пяти вопросов – 5WH1 (почему-почему?), метод устранения временных разрывов.

39. Основные методы оптимизации бизнес-процесса: балансировка показателей бизнес-процесса, разработка нескольких вариантов бизнес-процесса, метод уменьшения количества входов и выходов бизнес-процесса.

40. Основные методы оптимизации бизнес-процесса: согласование результатов процесса с требованиями, организация точек контроля.

Пример тестовых заданий по дисциплине «Управление бизнес-процессами организации»
(в формате GIFT для загрузки в систему LMS)
(формирование компетенции ОПК-4)

1.В нотации BPMN разветвитель используют для характеристики типа связи в процессе:
A) Жесткие связи процесса
B) Мягкие связи процесса
C) Ресурсные связи
D) Информационные связи
ANSWER: B

2.В процессе 4 операции. Длительность операций (мин): 2-4-2-1. В процессе реализуется продукт А и продукт Б. Длительность их обработки одинаковая. Производственный план продукта А - 1 300 ед. в мес. Производственный план продукта Б - 4 000 ед. в мес. Сколько составит общий объем работ на линии в месяц в минутах?
A) 45 320;
B) 47 700;
C) 49 800;
D) 51 200.
ANSWER: B

3.Циклограмма процесса (по операциям) используется в рамках моделирования процессов для:

A) распределения последовательности и время протекания каждой операции

B) распределения ролей участников процесса

C) распределение ресурсов и логистики между операциями

D) распределению операций по уровням

ANSWER: A

4.В графической модели процесса в нотации BPMN при характеристике мягких (вариативных) связей бизнес-процесса проставляется инструмент:

A) Действие (событие)

B) Субъект

C) Разветвитель (шлюз)

D) Система

ANSWER: C

5.При формировании графической модели процесса в нотации BPMN субъекты (акторы) процесса размещаются:

A) В виде фигур за пределами поля процесса

B) В виде дорожек (pool) по горизонтали через поле процесса

C) Субъекты размещаются внутри инструмента "действие"

D) Они подписываются под схемой структурой

ANSWER: B

6.При формировании диаграммы прецедентов в нотации UML, в графическом моделировании процессов, функция "расширение (extend)" применяется к событиям, которые:

A) Могут быть альтернативны друг другу

B) Являются опциями (необязательные) добавляются к событиям первого уровня (функция extend)

C) Могут быть событиями только первого уровня

D) Объединяют два и более событий

ANSWER: B

7.Бизнес-процесс был разработан и запланирован на 8 месяцев (для его полной реализации). По плану процесс должен был реализовать 750 единиц готовой продукции. Фактически по истечении 8 мес. было реализовано только 698 единиц продукции. Можно ли считать данный производственный план адекватным и качественным:

A) Критерий качества планирования значительно превышен

B) Критерий качества планирования незначительно превышен

C) Критерий качества планирования значительно превышен

D) Данные показатели не влияют на качество лана процесса

ANSWER: B

8.Принципу пропорциональности отвечает следующая компоновка бизнес-процесса:

A) Все межоперационные перерывы равны между собой

B) Все операции и потоки процесса равны между собой

C) Все операции равны межоперационным перерывам

D) Все основные операции равны вспомогательным

ANSWER: B

9.Каким образом можно обеспечить соблюдение принципа параллельность в основном бизнес-процессе:

A) За счет использования информационной JIT-системы
B) За счет технологической компоновки производственных участков
C) За счет одновременного выполнения операций
D) За счет параллельно расположенных точек продаж
ANSWER: C

10.Наличие узких мест в бизнес-процессе в наибольшей степени негативно влияет на следующие показатели рациональной организации процесса:
A) Специализация
B) Интегративность
C) Гибкость
D) Непрерывность
ANSWER: D

11.Операционный цикл бизнес-процесса рассчитывается как произведение:
A) запланированного объема на штучное время операции
B) запланированного объема продукта на количество рабочих мест
C) количества рабочих мест на объем затрат на процесс
D) количества рабочих мест на объем выпуска
ANSWER: A
12.При последовательной форме движения предметов труда по операциям бизнес-процесса...:
A) ряд работ и операций в бизнес-процессе не зависят друг от друга и могут выполняться одновременно
B) каждая операция бизнес-процесса проводится над всей партией преобразовываемой продукции
C) продукция передается с операции на операцию передаточными партиями
D) часть продукции преобразуется целиком, часть в виде передаточной партии
ANSWER: B

13. В процессе 4 операции. Длительность операций (мин): 2-4-2-1. В процессе реализуется продукт А и продукт Б. Длительность их обработки одинаковая. план реализации продукта А - 1 300 ед. в мес. план реализации продукта Б - 4 000 ед. в мес. Сколько составит общий объем работ в процессе в месяц в минутах?
A) 45 320;
B) 47 700;
C) 49 800;
D) 51 200.
ANSWER: B

14.Дайте определение термину "производительность":
A) Это общее число произведенных продуктов организации;
B) Это общее число произведенных продуктов организации на единицу времени либо затрат ресурсов;
C) Это совокупный объем ресурсов, загруженных в бизнес-систему;
D) Это объем человеко-часов затраченных на производство 1 ед. продукции.
ANSWER: B

15.Операционное ядро бизнес-процесса:
A) Обеспечивает всем необходимым основной процесс
B) Вырабатывает управленческое воздействие на основной процесс
C) Ответа за доставку сырья и запасных частей точно в срок (ТВС)

D) Обеспечивает преобразование сырья и запасов в готовую продукцию или услугу
ANSWER: D

16.Что означает (timax/qimax) в формуле расчета длительности основного цикла процесса?:
A) операция в бизнес-процессе, имеющая минимальную длительность
B) операция в бизнес-процессе, имеющая максимальную длительность
C) совокупность всех операций в бизнес-процессе
D) совокупность все больших операций в бизнес-процессе
ANSWER: B

17. Что такое межоперационное время(tmo)?:
A) это время между запуском и остановкой процесса
B) это время между выпуском следующей одна за другой единицы продукции
C) это время движения предметов труда между двумя соседними операциями
D) это длительность основных операций
ANSWER: C

18.В процессе имеются три операции.Расчетное число рабочих мест для каждой операции составило: 1.- 2,72. - 1,13. - 3,6.После расчета фактических рабочих мест и коэффициента загрузки поточной линии можно сделать вывод, что по степени загруженности, данная линия:
A) Сильно перегружена;
B) Несколько перегружена;
C) Недозагружена;
D) Практически загружена;
ANSWER: A

19.Кодировка 5ОН + 3 дня в сложной диаграмме Ганта со связями может означать:
A) Текущая операция должна начаться через 3 дня после начала операции 5
B) Текущая операция должна начаться через 5 дней после начала операции 3
C) Текущая операция должна начаться через 3 дня после окончания операции 5
D) Текущая операция должна начаться через 5 дней после окончания операции 3
ANSWER: C

20.Каким образом замена последовательной формы организации процесса во времени параллельной может повысить производительность процесса?:
A) за счет радикального уменьшения потерь времени на процесс
B) за счет уменьшение межоперационного времени
C) за счет ликвидации узких мест
D) за счет увеличения ритмичности
ANSWER: A

21.Высокотехнологичный бизнес-процесс это:
A) Процесс переработки сырья в результат имеющий ценность для потребителя.
B) Процесс обеспечения деятельности организации;
C) Процесс управления базовыми ресурсами организации;
D) Процесс взаимоотношений между основными участниками системы управления.
ANSWER: A

22.Дайте определение понятию "качество бизнес-процессов":
A) Это удовлетворение требованиям потребителей и нормам и стандартам для данного процесса;
B) Это реализация процесса на основе системы TQM;

C) Это формирование процесса с применением информационных систем управления;
D) Это результат реинжиниринга бизнес-процесса.
ANSWER: A

23.Описание бизнес-процесса, это...
A) Характеристика его основных элементов количественными и графическими методами;
B) Характеристика бизнес-процесса графическими методами;
C) Характеристика основных субъектов бизнес-процесса и его ролей;
D) Качественная характеристика основных операций в процессе.
ANSWER: A

24.Назовите распространенную нотацию моделирования и описания бизнес-процессов организации:
A) FMEA
B) PDCA
C) BPMN
D) DLL
ANSWER: C

24.Использование распространенных нотаций моделирования бизнес-процессов должно отвечать на вопросы:
A) можно ли использовать данный процесс для стратегического планирования?
B) могут ли сразу быть обнаружены ошибки процесса?
C) можно ли получить прогнозные данные по развитию процесса в будущем?
D) можно проанализировать ретроспективную информацию процесса?
ANSWER: B

25.В рамках описания кооперации бизнес-процесса проектируются следующие элементы процесса:
A) субъекты и объекты процесса
B) вход и выход процесса
C) основные операции процесса
D) переменные обратной связи в процессе
ANSWER: B

26.При отсутствии регламентации в виде управленческих воздействие, возмущающие переменны воздействуют на бизнес-процесс:
A) положительно
B) разрушительно
C) развивающие
D) нейтрально
ANSWER: B

27.Сохраненные в виде статистики данные о реакции операций процесса на загрузку в них ресурсов, называются:
A) возмущающие переменные
B) переменные обратной связи
C) результатирующие переменные
D) управленческие переменные
ANSWER: B

28.Управленческие переменные реализуются в бизнес-процессе в виде:

A) объема загруженных ресурсов
B) планов, программ выпуска
C) финансовых издержек процесса
D) данных контроллинга
ANSWER: B

29.Итоговый результат функционирования бизнес-процесса находится в функциональной зависимости от следующих факторов:
A) Вход, обратная связь, управленческое воздействие
B) Выход, контроллинг, управленческое воздействие
C) стратегический апекс, обратная связь, выход
D) операционное ядро, вход, обратная связь
ANSWER: A

30.Формулировка закона синергии в развитии бизнес-процессов звучит как:
A) элементы процесса по отдельности дают больше, чем процесс в целом
B) элементы процесса по отдельности дают меньше, чем процесс в целом
C) все элементы процесса могут быть агрегированы
D) результат процессов есть совокупность его отдельных элементов
ANSWER: B

31.Значение уровня самосохранения процесса составило -40 ед. Что необходимо предпринять с процессом?:
A) ничего, процесс находится в состоянии развития
B) принятие решения о реорганизации процессов
C) процесс находится в искусственных, льготных условиях
D) следует немедленно ликвидировать процесс
ANSWER: B

32.Организация независимых операций бизнес-процессов в один и тот же период времени, является выражением принципа рациональной организации процесса:
A) принцип производительности
B) принцип параллельности
C) принцип пропорциональности
D) принцип непрерывности
ANSWER: B

33.В бизнес-процессе имеет 7 операций. Длительность каждой операции: 2 – 2,2 – 1,9 – 2 -17 – 2 – 2,1. Операция под номером 5 нарушает следующий принцип организации процесса:
A) принцип производительности
B) принцип параллельности
C) принцип пропорциональности
D) принцип непрерывности
ANSWER: C

34.Является ли следующее определение понятия качество корректным: "Качество - совокупность свойств объекта, отвечающих требованиям потребителя бизнес-процесса по соответствующим параметрам":
A) Определение является корректным
B) Определение полностью ошибочно
C) Определение является неполным
D) Определение достаточно полное, но есть некорректные термины

ANSWER: C