

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования**

**«ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ СИСТЕМ  
УПРАВЛЕНИЯ И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ»  
(ТУСУР)**

**УТВЕРЖДАЮ**

Проректор по УР

Сенченко П.В.

«13» 12 2023 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ  
РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ**

**Уровень образования: высшее образование - магистратура**

**Направление подготовки / специальность: 38.04.02 Менеджмент**

**Направленность (профиль) / специализация: Менеджмент в ИТ-сфере**

**Форма обучения: очная**

**Факультет: Экономический факультет (ЭФ)**

**Кафедра: Кафедра менеджмента (Менеджмента)**

**Курс: 2**

**Семестр: 3**

**Учебный план набора 2024 года**

**Объем дисциплины и виды учебной деятельности**

<b>Виды учебной деятельности</b>	<b>3 семестр</b>	<b>Всего</b>	<b>Единицы</b>
Лекционные занятия	10	10	часов
Практические занятия	14	14	часов
Самостоятельная работа	120	120	часов
Подготовка и сдача экзамена	36	36	часов
Общая трудоемкость (включая промежуточную аттестацию)	180	180	часов
	5	5	з.е.

<b>Формы промежуточной аттестация</b>	<b>Семестр</b>
Экзамен	3

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Сенченко П.В.  
Должность: Проректор по УР  
Дата подписания: 13.12.2023  
Уникальный программный ключ:  
a1119608-cdff-4455-b54e-5235117c185c

Томск

Согласована на портале № 80379

## **1. Общие положения**

### **1.1. Цели дисциплины**

1. Изучить проблемы и технологии реинжиниринга бизнес-процессов в реорганизации деятельности предприятий и управления исполнением бизнес-процессов на основе современных информационных технологий, освоить теоретические основы моделирования и управления бизнес-процессами и организационно-методических вопросов проведения работ по реинжинирингу и последующему управлению бизнес-процессами.

### **1.2. Задачи дисциплины**

1. Формирование знания основных положений управления процессами, места процессного подхода в ряду других методологий, используемых в производственных, информационных, социальных системах.
2. Приобретение навыков идентификации процессов, моделирования процессов, измерения характеристик процессов, управления процессами с целью улучшения качества продуктов, работ, услуг.
3. Изучить основные элементы системы реинжиниринга бизнес-процессов.
4. Изучить технологию структурного и стоимостного анализа бизнес-процессов.

### **2. Место дисциплины в структуре ОПОП**

Блок дисциплин: Б1. Дисциплины (модули).

Часть блока дисциплин: Часть, формируемая участниками образовательных отношений.

Модуль дисциплин: Модуль профессиональной подготовки (majors).

Индекс дисциплины: Б1.В.01.04.

Реализуется с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий.

### **3. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций**

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВО и основной образовательной программой (таблица 3.1):

Таблица 3.1 – Компетенции и индикаторы их достижения

Компетенция	Индикаторы достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине
<b>Универсальные компетенции</b>		
-	-	-
<b>Общепрофессиональные компетенции</b>		
-	-	-
<b>Профессиональные компетенции</b>		

ПК-3. Способен применять основные методы моделирования бизнес-процессов, а также методы оценки экономической эффективности проектных решений	ПК-3.1. Знает сущность бизнес-процессов и принципы управления на основе процессного подхода; методы и подходы к управлению бизнес-процессами предприятий ИТ-сфера; основные методы моделирования бизнес-процессов; принципы и методы оценки экономической эффективности проектных решений	Знает методологические подходы к организации бизнес-систем и систем управления, процессный подход к управлению, процессную методологию и проблемы управления бизнес-системами, качеством продуктов, работ, услуг, возможностей использования современных методов управления изменениями в целях реструктуризации компании
	ПК-3.2. Умеет применять основные методы моделирования управления бизнес-процессами, проводить анализ производственных задач и методов их решения; оценивать эффективность проектных решений с точки зрения их влияния на результаты деятельности предприятия	Умеет диагностировать систему управления и структуру компании на предмет необходимости и перспективных направлений масштабных изменений, разрабатывать программу изменений в компании (программу реструктуризации); использовать результаты функционально-стоимостного анализа в реинжиниринге бизнес-процессов
	ПК-3.3. Владеет технологиями проектирования бизнес-процессов предприятия; инструментальными средствами и методами моделирования, описания и анализа бизнес-процессов в ИТ-сфере	Владеет навыками проектирования бизнес-процессов, построения системы показателей процесса, применения технологий BPM, WfM, SOA, а также разработки и выполнения корректирующих и предупреждающих мероприятий при управлении процессом, навыками разработки организационно-технической документации по проектам реинжиниринга бизнес-процессов

**4. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем и на самостоятельную работу обучающихся**

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зачетных единиц, 180 академических часов. Распределение трудоемкости дисциплины по видам учебной деятельности представлено в таблице 4.1.

Таблица 4.1 – Трудоемкость дисциплины по видам учебной деятельности

Виды учебной деятельности	Всего часов	Семестры 3 семестр
<b>Контактная аудиторная работа обучающихся с преподавателем, всего</b>	24	24
Лекционные занятия	10	10
Практические занятия	14	14
<b>Самостоятельная работа обучающихся, в т.ч. контактная внеаудиторная работа обучающихся с преподавателем, всего</b>	120	120

Подготовка к тестированию	60	60
Подготовка к устному опросу / собеседованию	10	10
Написание отчета по индивидуальному заданию	50	50
<b>Подготовка и сдача экзамена</b>	36	36
<b>Общая трудоемкость (в часах)</b>	180	180
<b>Общая трудоемкость (в з.е.)</b>	5	5

## 5. Структура и содержание дисциплины

### 5.1. Разделы (темы) дисциплины и виды учебной деятельности

Структура дисциплины по разделам (темам) и видам учебной деятельности приведена в таблице 5.1.

Таблица 5.1 – Разделы (темы) дисциплины и виды учебной деятельности

Названия разделов (тем) дисциплины	Лек. зан., ч	Прак. зан., ч	Сам. раб., ч	Всего часов (без экзамена)	Формируемые компетенции
<b>3 семестр</b>					
1 Реинжиниринг и управление бизнес-процессами предприятий	2	-	25	27	ПК-3
2 Характеристика работ по проведению реинжиниринга	2	4	25	31	ПК-3
3 Технология структурного анализа бизнес-процессов	3	4	35	42	ПК-3
4 Технология функционально-стоимостного анализа бизнес-процессов	3	6	35	44	ПК-3
Итого за семестр	10	14	120	144	
Итого	10	14	120	144	

### 5.2. Содержание разделов (тем) дисциплины

Содержание разделов (тем) дисциплины (в т.ч. по лекциям) приведено в таблице 5.2.

Таблица 5.2 – Содержание разделов (тем) дисциплины (в т.ч. по лекциям)

Названия разделов (тем) дисциплины	Содержание разделов (тем) дисциплины (в т.ч. по лекциям)	Трудоемкость (лекционные занятия), ч	Формируемые компетенции
<b>3 семестр</b>			

1 Рейнжиниринг и управление бизнес-процессами предприятий	Понятие бизнес-процесса, классы бизнес-процессов. Роль бизнес-процессов в реализации цели функционирования предприятия. Состав и классификация компонент бизнес-процессов. Основные концепции улучшения бизнес-процессов. Понятие процессов управления бизнес-процессами, состав функций управления. Возникновение потребности и актуальные проблемы реинжиниринга бизнес-процессов. Понятие и цели реинжиниринга бизнес-процессов. Принципы реинжиниринга бизнеспроцессов (РБП). Критерии эффективности организации бизнес-процессов. Условия успеха в проведении РБП.	2	ПК-3
		Итого	2
2 Характеристика работ по проведению реинжиниринга	Этапы реинжиниринга бизнес-процессов, постановка проблемы и выделение базовых бизнес-процессов. Организация работ по реинжинирингу бизнес-процессов. Обратный инжиниринг – исследование существующих бизнес-процессов. Прямой инжиниринг – построение новых бизнес-процессов. Методы проведения реинжиниринга бизнес-процессов: построение сбалансированной системы показателей для определения целевых характеристик; моделирование бизнес-процессов; обсуждение проекта методом "мозгового штурма"; использование CASE-технологий для разработки информационных систем и подготовки документации проекта; обучение персонала компании. Конфигурация информационных систем планирования и управления ресурсами (ERP - систем)	2	ПК-3
		Итого	2

3 Технология структурного анализа бизнес-процессов	Классификация методологий анализа, моделирования и проектирования бизнес-процессов. Методы и инструментальные средства реинжиниринга бизнес-процессов. Методологии моделирования бизнес-процессов и CASE-технологии. Сущность методологии функционального моделирования бизнес-процессов. Методы статического и динамического моделирования бизнес-процессов. Структурный подход к моделированию бизнес-процессов. Цели и задачи структурного анализа. Базовые понятия и основы структурного анализа. Виды стратегических моделей в структурном анализе. Диаграммы структурного анализа. Использование корпоративной информационной системы при реорганизации бизнес-процессов. Инструментальные средства структурного анализа бизнес-процессов Design/IDEF, ARIS.	3	ПК-3
4 Технология функционально-стоимостного анализа бизнес-процессов	Назначение функционально-стоимостного анализа. Центры затрат и центры прибыли. Стоимостные объекты. Основной состав затрат на выполнение операций бизнес-процесса. Вычисление стоимостных затрат бизнес-процессов. Задание критериев отнесения затрат по использованию ресурсов на операции и издержек операций на стоимость продуктов и услуг. Использование информации из бухгалтерской и производственно-сбытовой информационной системы для формирования критериев отнесения затрат. Инструментальные средства функционально-стоимостного анализа бизнес-процессов	3	ПК-3
	Итого	3	
	Итого за семестр	10	
Итого		10	

### 5.3. Практические занятия (семинары)

Наименование практических занятий (семинаров) приведено в таблице 5.3.

Таблица 5.3. – Наименование практических занятий (семинаров)

Названия разделов (тем) дисциплины	Наименование практических занятий (семинаров)	Трудоемкость, ч	Формируемые компетенции
<b>3 семестр</b>			

2 Характеристика работ по проведению реинжиниринга	Этапы выполнения проекта «Моделирование бизнес-процесса». Этап 1. Характеристика организации Этап 2. Характеристика содержания предметной деятельности (бизнес-процесса)	4	ПК-3
	Итого	4	
3 Технология структурного анализа бизнес-процессов	Этапы выполнения проекта «Моделирование бизнес-процесса». Этап 3. Диагностика бизнес-процесса	4	ПК-3
	Итого	4	
4 Технология функционально-стоимостного анализа бизнес-процессов	Этапы выполнения проекта «Моделирование бизнес-процесса». Этап 4. Моделирование существующего бизнес-процесса «Как есть». Этап 5. Оценка оптимальности бизнес-процесса.	6	ПК-3
	Итого	6	
Итого за семестр		14	
Итого		14	

#### 5.4. Лабораторные занятия

Не предусмотрено учебным планом

#### 5.5. Курсовой проект / курсовая работа

Не предусмотрено учебным планом

#### 5.6. Самостоятельная работа

Виды самостоятельной работы, трудоемкость и формируемые компетенции представлены в таблице 5.6.

Таблица 5.6. – Виды самостоятельной работы, трудоемкость и формируемые компетенции

Названия разделов (тем) дисциплины	Виды самостоятельной работы	Трудоемкость, ч	Формируемые компетенции	Формы контроля
<b>3 семестр</b>				
1 Реинжиниринг и управление бизнес-процессами предприятий	Подготовка к тестированию	15	ПК-3	Тестирование
	Подготовка к устному опросу / собеседованию	10	ПК-3	Устный опрос / собеседование
	Итого	25		
2 Характеристика работ по проведению реинжиниринга	Подготовка к тестированию	15	ПК-3	Тестирование
	Написание отчета по индивидуальному заданию	10	ПК-3	Отчет по индивидуальному заданию
	Итого	25		

3 Технология структурного анализа бизнес-процессов	Подготовка к тестированию	15	ПК-3	Тестирование
	Написание отчета по индивидуальному заданию	20	ПК-3	Отчет по индивидуальному заданию
	Итого	35		
4 Технология функционально-стоимостного анализа бизнес-процессов	Подготовка к тестированию	15	ПК-3	Тестирование
	Написание отчета по индивидуальному заданию	20	ПК-3	Отчет по индивидуальному заданию
	Итого	35		
Итого за семестр		120		
	Подготовка и сдача экзамена	36		Экзамен
	Итого	156		

### 5.7. Соответствие компетенций, формируемых при изучении дисциплины, и видов учебной деятельности

Соответствие компетенций, формируемых при изучении дисциплины, и видов учебной деятельности представлено в таблице 5.7.

Таблица 5.7 – Соответствие компетенций, формируемых при изучении дисциплины, и видов занятий

Формируемые компетенции	Виды учебной деятельности			Формы контроля
	Лек. зан.	Прак. зан.	Сам. раб.	
ПК-3	+	+	+	Отчет по индивидуальному заданию, Тестирование, Устный опрос / собеседование, Экзамен

## 6. Рейтинговая система для оценки успеваемости обучающихся

### 6.1. Балльные оценки для форм контроля

Балльные оценки для форм контроля представлены в таблице 6.1.

Таблица 6.1 – Балльные оценки

Формы контроля	Максимальный балл на 1-ую КТ с начала семестра	Максимальный балл за период между 1КТ и 2КТ	Максимальный балл за период между 2КТ и на конец семестра	Всего за семестр
<b>3 семестр</b>				
Устный опрос / собеседование	10	0	0	10
Отчет по индивидуальному заданию	15	15	15	45
Тестирование	5	5	5	15
Экзамен				30
Итого максимум за период	30	20	20	100
Нарастающим итогом	30	50	70	100

### 6.2. Пересчет баллов в оценки за текущий контроль

Пересчет баллов в оценки за текущий контроль представлен в таблице 6.2.

Таблица 6.2 – Пересчет баллов в оценки за текущий контроль

Баллы на дату текущего контроля	Оценка
≥ 90% от максимальной суммы баллов на дату ТК	5
От 70% до 89% от максимальной суммы баллов на дату ТК	4
От 60% до 69% от максимальной суммы баллов на дату ТК	3
< 60% от максимальной суммы баллов на дату ТК	2

### 6.3. Пересчет суммы баллов в традиционную и международную оценку

Пересчет суммы баллов в традиционную и международную оценку представлен в таблице 6.3.

Таблица 6.3 – Пересчет суммы баллов в традиционную и международную оценку

Оценка	Итоговая сумма баллов, учитывает успешно сданный экзамен	Оценка (ECTS)
5 (отлично) (зачтено)	90 – 100	A (отлично)
4 (хорошо) (зачтено)	85 – 89	B (очень хорошо)
	75 – 84	C (хорошо)
	70 – 74	D (удовлетворительно)
3 (удовлетворительно) (зачтено)	65 – 69	E (посредственно)
	60 – 64	
2 (неудовлетворительно) (не зачтено)	Ниже 60 баллов	F (неудовлетворительно)

## 7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### 7.1. Основная литература

1. Рейнжиниринг бизнес-процессов : Учебное пособие для вузов / Б. А. Железко, Т. А. Ермакова, Л. П. Володько ; ред. : Б. А. Железко. - Минск : Книжный Дом, 2006 ; Минск : Мисанта, 2006. - 213[3] с. (наличие в библиотеке ТУСУР - 20 экз.).
2. Каменнова, М. С. Моделирование бизнес-процессов : учебник и практикум для вузов / М. С. Каменнова, В. В. Крохин, И. В. Машков. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 534 с. [Электронный ресурс] : — Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/544948>.

### 7.2. Дополнительная литература

1. Громов, А. И. Управление бизнес-процессами: современные методы : монография / А. И. Громов, А. Фляйшман, В. Шмидт ; под редакцией А. И. Громова. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 367 с. [Электронный ресурс] : — Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/469128>.
2. Астапчук, В. А. Корпоративные информационные системы: требования при проектировании : учебное пособие для вузов / В. А. Астапчук, П. В. Терещенко. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 175 с. [Электронный ресурс] : — Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/531569>.
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. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 322 с. [Электронный ресурс] : — Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/536465>.

### 7.3. Учебно-методические пособия

#### 7.3.1. Обязательные учебно-методические пособия

1. Управление бизнес-процессами: Методические рекомендации по проведению практических занятий и самостоятельной работы / Е. П. Губин - 2018. 14 с. [Электронный ресурс] : — Режим доступа: <https://edu.tusur.ru/publications/8520>.

#### 7.3.2. Учебно-методические пособия для лиц

## **с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов**

Учебно-методические материалы для самостоятельной и аудиторной работы обучающихся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации.

### **Для лиц с нарушениями зрения:**

- в форме электронного документа;
- в печатной форме увеличенным шрифтом.

### **Для лиц с нарушениями слуха:**

- в форме электронного документа;
- в печатной форме.

### **Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:**

- в форме электронного документа;
- в печатной форме.

## **7.4. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

1. При изучении дисциплины рекомендуется обращаться к современным базам данных, информационно-справочным и поисковым системам, к которым у ТУСУРа открыт доступ: <https://lib.tusur.ru/ru/resursy/bazy-dannyh>.

## **8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины**

### **8.1. Материально-техническое и программное обеспечение для лекционных занятий**

Для проведения занятий лекционного типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации используется учебная аудитория с достаточным количеством посадочных мест для учебной группы, оборудованная доской и стандартной учебной мебелью. Имеются мультимедийное оборудование и учебно-наглядные пособия, обеспечивающие тематические иллюстрации по лекционным разделам дисциплины.

### **8.2. Материально-техническое и программное обеспечение для практических занятий**

Вычислительная лаборатория / Компьютерный класс: учебная аудитория для проведения занятий практического типа, учебная аудитория для проведения занятий лабораторного типа, учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, помещение для проведения групповых и индивидуальных консультаций, помещение для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации; 634045, Томская область, г. Томск, ул. Красноармейская, д. 146, 505 ауд.

#### **Описание имеющегося оборудования:**

- Телевизор LED TCL 49";
- Магнитно-маркерная доска (настенная);
- Магнитно-маркерная доска (на ножках);
- Комплект специализированной учебной мебели;
- Рабочее место преподавателя.

#### **Программное обеспечение:**

- 7-Zip;
- Google Chrome;
- Microsoft Windows 7 Pro;
- OpenOffice;

### **8.3. Материально-техническое и программное обеспечение для самостоятельной работы**

Для самостоятельной работы используются учебные аудитории (компьютерные классы), расположенные по адресам:

- 634050, Томская область, г. Томск, Ленина проспект, д. 40, 233 ауд.;
- 634045, Томская область, г. Томск, ул. Красноармейская, д. 146, 209 ауд.;
- 634034, Томская область, г. Томск, Вершинина улица, д. 47, 126 ауд.;
- 634034, Томская область, г. Томск, Вершинина улица, д. 74, 207 ауд.

Описание имеющегося оборудования:

- учебная мебель;
- компьютеры;
- компьютеры подключены к сети «Интернет» и обеспечивают доступ в электронную информационно-образовательную среду ТУСУРа.

Перечень программного обеспечения:

- Microsoft Windows;
- OpenOffice;
- Kaspersky Endpoint Security 10 для Windows;
- 7-Zip;
- Google Chrome.

#### **8.4. Материально-техническое обеспечение дисциплины для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов**

Освоение дисциплины лицами с ограниченными возможностями здоровья и инвалидами осуществляется с использованием средств обучения общего и специального назначения.

При занятиях с обучающимися с **нарушениями слуха** предусмотрено использование звукоусиливающей аппаратуры, мультимедийных средств и других технических средств приема/передачи учебной информации в доступных формах, мобильной системы преподавания для обучающихся с инвалидностью, портативной индукционной системы. Учебная аудитория, в которой занимаются обучающиеся с нарушением слуха, оборудована компьютерной техникой, аудиотехникой, видеотехникой, электронной доской, мультимедийной системой.

При занятиях с обучающимися с **нарушениями зрения** предусмотрено использование в лекционных и учебных аудиториях возможности просмотра удаленных объектов (например, текста на доске или слайда на экране) при помощи видеоувеличителей для комфорtnого просмотра.

При занятиях с обучающимися с **нарушениями опорно-двигательного аппарата** используются альтернативные устройства ввода информации и другие технические средства приема/передачи учебной информации в доступных формах, мобильной системы обучения для людей с инвалидностью.

### **9. Оценочные материалы и методические рекомендации по организации изучения дисциплины**

#### **9.1. Содержание оценочных материалов для текущего контроля и промежуточной аттестации**

Для оценки степени сформированности и уровня освоения закрепленных за дисциплиной компетенций используются оценочные материалы, представленные в таблице 9.1.

Таблица 9.1 – Формы контроля и оценочные материалы

Названия разделов (тем) дисциплины	Формируемые компетенции	Формы контроля	Оценочные материалы (ОМ)
1 Реинжиниринг и управление бизнес- процессами предприятий	ПК-3	Устный опрос / собеседование	Примерный перечень вопросов для устного опроса / собеседования
		Тестирование	Примерный перечень тестовых заданий
		Экзамен	Перечень экзаменационных вопросов

2 Характеристика работ по проведению реинжиниринга	ПК-3	Отчет по индивидуальному заданию	Примерный перечень вариантов индивидуальных заданий
		Тестирование	Примерный перечень тестовых заданий
		Экзамен	Перечень экзаменационных вопросов
3 Технология структурного анализа бизнес-процессов	ПК-3	Отчет по индивидуальному заданию	Примерный перечень вариантов индивидуальных заданий
		Тестирование	Примерный перечень тестовых заданий
		Экзамен	Перечень экзаменационных вопросов
4 Технология функционально-стоимостного анализа бизнес-процессов	ПК-3	Отчет по индивидуальному заданию	Примерный перечень вариантов индивидуальных заданий
		Тестирование	Примерный перечень тестовых заданий
		Экзамен	Перечень экзаменационных вопросов

Шкала оценки сформированности отдельных планируемых результатов обучения по дисциплине приведена в таблице 9.2.

Таблица 9.2 – Шкала оценки сформированности планируемых результатов обучения по дисциплине

Оценка	Баллы за ОМ	Формулировка требований к степени сформированности планируемых результатов обучения		
		знать	уметь	владеть
2 (неудовлетворительно)	< 60% от максимальной суммы баллов	отсутствие знаний или фрагментарные знания	отсутствие умений или частично освоенное умение	отсутствие навыков или фрагментарные применение навыков
3 (удовлетворительно)	от 60% до 69% от максимальной суммы баллов	общие, но не структурированные знания	в целом успешно, но не систематически осуществляемое умение	в целом успешное, но не систематическое применение навыков
4 (хорошо)	от 70% до 89% от максимальной суммы баллов	сформированные, но содержащие отдельные проблемы знания	в целом успешное, но содержащие отдельные пробелы умение	в целом успешное, но содержащие отдельные пробелы применение навыков
5 (отлично)	≥ 90% от максимальной суммы баллов	сформированные систематические знания	сформированное умение	успешное и систематическое применение навыков

Шкала комплексной оценки сформированности компетенций приведена в таблице 9.3.  
Таблица 9.3 – Шкала комплексной оценки сформированности компетенций

Оценка	Формулировка требований к степени компетенции
2 (неудовлетворительно)	Не имеет необходимых представлений о проверяемом материале или Знать на уровне <b>ориентирования</b> , представлений. Обучающийся знает основные признаки или термины изучаемого элемента содержания, их отнесенность к определенной науке, отрасли или объектам, узнает в текстах, изображениях или схемах и знает, к каким источникам нужно обращаться для более детального его усвоения.
3 (удовлетворительно)	Знать и уметь на <b>репродуктивном</b> уровне. Обучающихся знает изученный элемент содержания репродуктивно: произвольно воспроизводит свои знания устно, письменно или в демонстрируемых действиях.
4 (хорошо)	Знать, уметь, владеть на <b>аналитическом</b> уровне. Зная на репродуктивном уровне, указывать на особенности и взаимосвязи изученных объектов, на их достоинства, ограничения, историю и перспективы развития и особенности для разных объектов усвоения.
5 (отлично)	Знать, уметь, владеть на <b>системном</b> уровне. Обучающийся знает изученный элемент содержания системно, произвольно и доказательно воспроизводит свои знания устно, письменно или в демонстрируемых действиях, учитывая и указывая связи и зависимости между этим элементом и другими элементами содержания дисциплины, его значимость в содержании дисциплины.

#### 9.1.1. Примерный перечень тестовых заданий

1. Бизнес-процесс это:
  - 1) преобразование входов в выходы
  - 2) совокупность функций различных взаимодействующих отделов, представленная в виде графической схемы
  - 3) цепочка работ, последовательно выполняемых сотрудниками организации
  - 4) деятельность, преобразующая входы в выходы, представляющие ценность для клиента
2. Показатели бизнес-процесса это:
  - 1) KPI бизнес-процесса
  - 2) количественные и/или качественные параметры, рассчитываемые по определенной методике и характеризующие результативность и эффективность выполнения бизнес-процесса
  - 3) стоимостные показатели бизнес-процесса
  - 4) таблица, содержащая перечень функций процесса
3. Регламент бизнес-процесса это:
  - 1) документ, определяющий технологию выполнения бизнес-процесса
  - 2) документ, определяющий требования к результатам, порядку управления и выполнения, ресурсам и входам процесса
  - 3) список всех операций процесса
  - 4) графическая схема бизнес-процесса
4. Система бизнес-процессов организации должна охватывать:
  - 1) основные процессы, создающие ценность для клиента
  - 2) всю деятельность организации
  - 3) 3-5 важнейших сквозных процессов организации
  - 4) все процессы, требуемые по ISO 9001:2000
5. За каждый бизнес-процесс в системе процессов организации:
  - 1) может отвечать несколько руководителей
  - 2) отвечает неформальный лидер команды процесса
  - 3) может никто не отвечать, но важно, чтобы руководство организации получало

- информацию о ходе и результатах процесса
- 4) должен отвечать один владелец процесса
6. Какой из методов наиболее эффективен для выявления лишних или недостающих функций (процедур), сокращения сложности процессов, позволяет стандартизировать процессы, убрать излишние циклы, «паразитные» функции и т.д., с одной стороны, и не пропустить важные точки контроля — с другой?
- 1) метод операционно-стоимостного анализа
- 2) экспертный метод
- 3) метод имитационного моделирования
- 4) метод сравнения моделей процессов с эталонными и референтными моделями
7. Результативность бизнес-процесса это:
- 1) среднее время выполнения процесса
- 2) отношение фактического результата выполнения процесса к запланированному
- 3) производительность процесса
- 4) соответствие результатов деятельности процесса целям организации
8. Кем производится одобрение предложенных изменений и результатов от них в процессе проведения оценки выполнимости процессов?
- 1) экспертами
- 2) контролерами
- 3) участниками процесса
- 4) владельцами процесса
9. Могут ли бизнес-процессы быть реализованы вручную, без поддержки ИТ?
- 1) нет
- 2) нет, BPM-проекты не могут быть реализованы без какой-либо оптимизации ИТ-систем
- 3) да, в небольших или новых компаниях, которые начинают с минимальными инвестициями
- 4) да, в любой компании
10. При описании бизнес-процессов нужно добиваться:
- 1) 100%-ого соответствия реальной деятельности до самого детального уровня рассмотрения
- 2) удовлетворения пожеланий вышестоящего руководителя
- 3) заданного уровня подробности и достоверности описания
- 4) полного соответствия требуемой форме шаблона регламента процесса и заданной детальности описания

### **9.1.2. Перечень экзаменационных вопросов**

1. Подходы к совершенствованию бизнес-процессов
2. Разработка концепции совершенствования
3. Разработка бизнес-процессов "Как должно быть"
4. Табличное, блок-схемное представление описания бизнес-процесса
5. Этапы проведения реинжиниринга бизнес-процессов
6. Подготовка к внедрению изменений в организационной структуре

### **9.1.3. Примерный перечень вопросов для устного опроса / собеседования**

1. Организационные формы компаний, основанные на управлении бизнес-процессами: матричные структуры, технологии рабочих потоков, логистические цепочки, виртуальные предприятия.
2. Процессы жизненного цикла продукта, услуги. Декомпозиция процессов. Классификация процессов. Правила выделения процессов организации
3. Матричное описание бизнес-процессов в модели деятельности «Как Есть»
4. Показатели совершенствования и реинжиниринга бизнес-процессов
5. Использование результатов ФСА в реинжиниринге бизнес-процессов

### **9.1.4. Примерный перечень вариантов индивидуальных заданий**

Структура индивидуального проектно аналитического задания:

Тема: Проектирование системы бизнес –процессов организации

1. Выбор продуктового профиля организации. Общая характеристика бизнеса.
  - характеристика конечных продуктов
  - характеристика используемого оборудования и технологий
  - характеристика используемых ресурсов
  - характеристика компетенций персонала.
2. Характеристика внутренней и внешней среды бизнеса.
3. Проектирование бизнес-процессов организации
  - 3.1 Проектирование цепочки создания ценности бизнеса
  - 3.2 Формирования дерева функций организации
  - 3.3 Формирование бизнес-процессов организации
  - 3.4 Табличная форма представления бизнес-процессов
  - 3.5 Организационная структура управления бизнес-процессами
4. Регламентация деятельности в бизнес-системе. Формирование матрицы ответственности
5. Разработка показателей результативности и эффективности бизнес-процессов
6. Блок-схемное представление описания бизнес-процесса.
7. Моделирование бизнес-процессов в нотации IDEF0

## **9.2. Методические рекомендации**

Учебный материал излагается в форме, предполагающей самостоятельное мышление студентов, самообразование. При этом самостоятельная работа студентов играет решающую роль в ходе всего учебного процесса.

Начать изучение дисциплины необходимо со знакомства с рабочей программой, списком учебно-методического и программного обеспечения. Самостоятельная работа студента включает работу с учебными материалами, выполнение контрольных мероприятий, предусмотренных учебным планом.

В процессе изучения дисциплины для лучшего освоения материала необходимо регулярно обращаться к рекомендуемой литературе и источникам, указанным в учебных материалах; пользоваться через кабинет студента на сайте Университета образовательными ресурсами электронно-библиотечной системы, а также общедоступными интернет-порталами, содержащими научно-популярные и специализированные материалы, посвященные различным аспектам учебной дисциплины.

При самостоятельном изучении тем следуйте рекомендациям:

- чтение или просмотр материала осуществляйте со скоростью, достаточной для индивидуального понимания и освоения материала, выделяя основные идеи; на основании изученного составить тезисы. Освоив материал, попытаться соотнести теорию с примерами из практики;
- если в тексте встречаются незнакомые или малознакомые термины, следует выяснить их значение для понимания дальнейшего материала;
- осмысливайте прочитанное и изученное, отвечайте на предложенные вопросы.

Студенты могут получать индивидуальные консультации, в т.ч. с использованием средств телекоммуникации.

По дисциплине могут проводиться дополнительные занятия, в т.ч. в форме вебинаров. Расписание вебинаров и записи вебинаров публикуются в электронном курсе / электронном журнале по дисциплине.

## **9.3. Требования к оценочным материалам для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов**

Для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов предусмотрены дополнительные оценочные материалы, перечень которых указан в таблице 9.4.

Таблица 9.4 – Дополнительные материалы оценивания для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов

Категории обучающихся	Виды дополнительных оценочных материалов	Формы контроля и оценки результатов обучения
С нарушениями слуха	Тесты, письменные самостоятельные работы, вопросы к зачету, контрольные работы	Преимущественно письменная проверка

С нарушениями зрения	Собеседование по вопросам к зачету, опрос по терминам	Преимущественно устная проверка (индивидуально)
С нарушениями опорно-двигательного аппарата	Решение дистанционных тестов, контрольные работы, письменные самостоятельные работы, вопросы к зачету	Преимущественно дистанционными методами
С ограничениями по общемедицинским показаниям	Тесты, письменные самостоятельные работы, вопросы к зачету, контрольные работы, устные ответы	Преимущественно проверка методами, определяющимися исходя из состояния обучающегося на момент проверки

#### **9.4. Методические рекомендации по оценочным материалам для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов**

Для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов предусматривается доступная форма предоставления заданий оценочных средств, а именно:

- в печатной форме;
- в печатной форме с увеличенным шрифтом;
- в форме электронного документа;
- методом чтения ассистентом задания вслух;
- предоставление задания с использованием сурдоперевода.

Лицам с ограниченными возможностями здоровья и инвалидам увеличивается время на подготовку ответов на контрольные вопросы. Для таких обучающихся предусматривается доступная форма предоставления ответов на задания, а именно:

- письменно на бумаге;
- набор ответов на компьютере;
- набор ответов с использованием услуг ассистента;
- представление ответов устно.

Процедура оценивания результатов обучения лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов по дисциплине предусматривает предоставление информации в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

**Для лиц с нарушениями зрения:**

- в форме электронного документа;
- в печатной форме увеличенным шрифтом.

**Для лиц с нарушениями слуха:**

- в форме электронного документа;
- в печатной форме.

**Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:**

- в форме электронного документа;
- в печатной форме.

При необходимости для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов процедура оценивания результатов обучения может проводиться в несколько этапов.

## ЛИСТ СОГЛАСОВАНИЯ

Рассмотрена и одобрена на заседании кафедры Менеджмента  
протокол № 11 от «23» 11 2023 г.

### СОГЛАСОВАНО:

Должность	Инициалы, фамилия	Подпись
Заведующий выпускающей каф. Менеджмента	М.А. Афонасова	Согласовано, b62b44b3-4a58-4b2a- 82c7-683ac1767431
Заведующий обеспечивающей каф. Менеджмента	М.А. Афонасова	Согласовано, b62b44b3-4a58-4b2a- 82c7-683ac1767431
Начальник учебного управления	И.А. Лариошина	Согласовано, c3195437-a02f-4972- a7c6-ab6ee1f21e73

### ЭКСПЕРТЫ:

Профессор, каф. менеджмента	М.А. Афонасова	Согласовано, b62b44b3-4a58-4b2a- 82c7-683ac1767431
Доцент, каф. менеджмента	Т.А. Рябчикова	Согласовано, 1e8cc3ad-2b4e-43fc- 91f9-b97f6b86afb5

### РАЗРАБОТАНО:

Старший преподаватель, каф. менеджмента	С.В. Бочanova	Разработано, 5aa11b86-761b-4c0a- 8299-5c6566ddeb9d
---	---------------	--