

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Смоленская государственная сельскохозяйственная академия»

Кафедра экономики и бухгалтерского учета

Согласовано
на научно-методическом совете
экономического факультета
«26» мая 2021 г.

Утверждено
решением кафедры
экономики и бухгалтерского учета
«26» мая 2021 г.
протокол № 10

Рабочая программа дисциплины

«Организация бизнес-процессов»

Направление подготовки **38.03.01 Экономика**

Направленность (профиль) программы **Экономика предприятия АПК**

Квалификация **бакалавр**

Форма обучения **очная, очно-заочная, заочная**

Рабочая программа разработана в соответствии с ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.01 Экономика.

Рабочую программу дисциплины разработал
к.э.н., доцент кафедры экономики
и бухгалтерского учёта

Чулкова Г.В.

Рецензент:
к.э.н., доцент кафедры управления производством
ФГБОУ ВО Смоленская ГСХА

Миронкина А.Ю.

1. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с установленными в ОПОП ВО индикаторами достижения компетенций

1.1. Перечень компетенций, формируемых учебной дисциплиной

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции (ИДК)
Профессиональная компетенция	
ПК-5 Способен анализировать, обосновывать и осуществлять выбор решения поставленной для реализации бизнес-проблемы, выявляя тенденции изменения социально-экономических показателей, оценивая эффективность каждого варианта решения	ИД-2 Анализирует ключевые показатели бизнес-процессов, обосновывает и осуществляет выбор приоритетных бизнес-процессов для оптимизации, принимает эффективные экономические решения при организации бизнес-процессов

1.2 Перечень планируемых результатов обучения по учебной дисциплине

Индикаторы достижения компетенций	Планируемые результаты обучения
Профессиональная компетенция ПК-5 Способен анализировать, обосновывать и осуществлять выбор решения поставленной для реализации бизнес-проблемы, выявляя тенденции изменения социально-экономических показателей, оценивая эффективность каждого варианта решения	
ИД-2.ПК-5 Анализирует ключевые показатели бизнес-процессов, обосновывает и осуществляет выбор приоритетных бизнес-процессов для оптимизации, принимает эффективные экономические решения при организации бизнес-процессов	Знать: -ключевые показатели бизнес-процессов -подходы к выбору приоритетных бизнес-процессов для оптимизации деятельности предприятия -способы принятия эффективных экономических решений при организации бизнес-процессов
	Уметь: -анализировать ключевые показатели бизнес-процессов -обосновывать и осуществлять выбор приоритетных бизнес-процессов для оптимизации деятельности предприятия -принимать эффективные экономические решения при организации бизнес-процессов
	Владеть: -методами анализа ключевых показателей бизнес-процессов -навыками обоснования и осуществления выбора приоритетных бизнес-процессов для оптимизации деятельности предприятия -методикой принятия эффективных экономических решений при организации бизнес-процессов

2. Цели и задачи освоения учебной дисциплины, место дисциплины в структуре ОПОП ВО

Дисциплина «Организация бизнес-процессов» относится к части ОПОП ВО, формируемой участниками образовательных отношений.

Цель: формирование профессиональных компетенций, теоретических знаний и практических навыков по основам бизнес-процессов, их организационным инструментам и оптимизации бизнес-процессов, как достижения наиболее значимых результатов в ходе выполнения бизнес-процесса, анализируя ключевые показатели бизнес-процессов, обосновывая и осуществляя выбор приоритетных бизнес-процессов для оптимизации и

принятия эффективных экономических решений при организации бизнес-процессов.

Задачи:

-иметь представление о понятии и сущности бизнес-процесса, их классификации и идентификации для оптимизации и принятия эффективных экономических решений при организации бизнес-процессов

-иметь представление об инструментах анализа проблемы бизнес-процессов и инструментах совершенствования бизнес-процессов, таких как упрощение, идеализация, структурировании, анализ рабочих ячеек, контрольная карта, реинжиниринг, бенчмаркинг

-иметь представление о понятии и видах оптимизации бизнес-процессов, базовых и смешанных ключевых показателях бизнес-процессов и методах оптимизации бизнес-процессов

3. Объем учебной дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

3.1 Очная форма обучения

Вид учебной работы	7 семестр
Общая трудоемкость дисциплины, зачетных единиц	3
часов	108
Аудиторная (контактная) работа, часов	48
В том числе занятия лекционного типа	16
занятия семинарского типа	32
Самостоятельная работа обучающихся, часов	58
Контроль	2
Вид промежуточной аттестации	зачёт

3.2 Очно-заочная форма обучения

Вид учебной работы	7 семестр
Общая трудоемкость дисциплины, зачетных единиц	3
часов	108
Аудиторная (контактная) работа, часов	30
В том числе занятия лекционного типа	10
занятия семинарского типа	20
Самостоятельная работа обучающихся, часов	76
Контроль	2
Вид промежуточной аттестации	зачёт

3.3 Заочная форма обучения

Вид учебной работы	7 семестр
Общая трудоемкость дисциплины, зачетных единиц	3
часов	108
Аудиторная (контактная) работа, часов	4
В том числе занятия лекционного типа	2
занятия семинарского типа	2
Самостоятельная работа обучающихся, часов	100
Контроль	4
Вид промежуточной аттестации	зачёт

4. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

4.1 Перечень разделов дисциплины с указанием трудоемкости аудиторной (контактной) и самостоятельной работы, видов контролей и перечня компетенций

Очная форма обучения

Наименование разделов и тем	Трудоемкость, часов			Наименование оценочного средства	Код ИДК
	всего	в том числе			
		аудиторной (контактной) работы	самостоятельной работы		
Тема 1. Основы бизнес-процессов	30	12	18	Коллоквиум	ИД-2.ПК-5
Тема 2. Организационные инструменты бизнес-процессов	38	18	20	Коллоквиум	ИД-2.ПК-5
Тема 3. Оптимизация бизнес-процессов	38	18	20	Коллоквиум	ИД-2.ПК-5
Контроль	2				ИД-2.ПК-5
Итого	108	48	58		ИД-2.ПК-5

Очно-заочная форма обучения

Наименование разделов и тем	Трудоемкость, часов			Наименование оценочного средства	Код ИДК
	всего	в том числе			
		аудиторной (контактной) работы	самостоятельной работы		
Тема 1. Основы бизнес-процессов	30	6	24	Коллоквиум	ИД-2.ПК-5
Тема 2. Организационные инструменты бизнес-процессов	38	12	26	Коллоквиум	ИД-2.ПК-5
Тема 3. Оптимизация бизнес-процессов	38	12	26	Коллоквиум	ИД-2.ПК-5
Контроль	2				
Итого	108	30	76		

Заочная форма обучения

Наименование разделов и тем	Трудоемкость, часов			Наименование оценочного средства	Код ИДК
	всего	в том числе			
		аудиторной (контактной) работы	самостоятельной работы		
Тема 1. Основы бизнес-процессов	32	2	30	Коллоквиум	ИД-2.ПК-5
Тема 2. Организационные инструменты бизнес-процессов	36	1	35	Коллоквиум	ИД-2.ПК-5
Тема 3. Оптимизация бизнес-процессов	36	1	35	Коллоквиум	ИД-2.ПК-5
Контроль	4				ИД-2.ПК-5
Итого	108	4	100		ИД-2.ПК-5

4.2 Содержание дисциплины по разделам и темам

Тема 1. Основы бизнес-процессов

Цель – приобретение теоретических и практических навыков об основах и окружении бизнес-процессов

Задачи – представить студентам основы знаний о понятии и сущности бизнес-процесса, их классификации и идентификации.

Перечень учебных элементов темы

Определение бизнес-процесса. Схема окружения бизнес-процесса. Характеристики первичных и вторичных входов и выходов бизнес-процесса.

Бизнес-процессы первичные. Бизнес-процессы поддерживающие (вспомогательные). Бизнес-процессы развивающиеся. Основные бизнес-процессы. Сопутствующие бизнес-процессы. Вспомогательные бизнес-процессы. Обеспечивающие бизнес-процессы. Бизнес-процессы управления. Бизнес-процессы развития. Взаимосвязь основных, обеспечивающих бизнес-процессов и бизнес-процессов развития и управления. Характеристика и отличительные особенности основных бизнес-процессов. Характеристики обеспечивающих бизнес-процессов. Типовая структура бизнес-процессов управления.

Документирование бизнес-процесса. Подходы идентификации. Идентификация бизнес-процессов на основе функциональной структуры организации. Идентификация «сквозных» бизнес-процессов на основе конечных продуктов или услуг. Составление списка ключевых бизнес-процессов. Выделение последовательности элементов бизнес-процессов. Картирование взаимосвязей. Составление блок-схемы бизнес-процесса. Типовые модели выделения бизнес-процессов: модель цепочки добавления ценности, модель IBL, 13-процессная модель. Способы принятия эффективных экономических решений при организации бизнес-процессов.

Тема 2. Организационные инструменты бизнес-процессов

Цель – приобретение теоретических и практических навыков об организационных инструментах бизнес-процессов

Задачи – представить студентам основы знаний об инструментах анализа проблемы бизнес-процессов и инструментах совершенствования бизнес-процессов, таких как упрощение, идеализация, структурирование, анализ рабочих ячеек, контрольная карта, реинжиниринг, бенчмаркинг.

Перечень учебных элементов темы

Критерии классификации инструментов бизнес-процессов. Основное назначение инструментов бизнес-процессов. Организационные инструменты для принятия эффективных экономических решений при организации бизнес-процессов.

Схема Исикавы «рыбий скелет». Способы её построения: анализ рассеивания, перечень причин. Карта процесса. Схема анализа коренной причины. Графики: поле корреляции, диаграмма рассеивания. Построение и интерпретация гистограммы. Граф связей: качественный и количественный. Принципы построения графа связей. Матричная диаграмма: типы и символы для обозначения взаимоотношений.

Упрощение: исключение бюрократии, устранение излишков, анализ добавленной ценности, сокращение времени цикла. Идеализация: использование идеализации для сравнения блок-схем идеального и фактического бизнес-процессов. Структурирование функции качества. Общий вид «дома качества». Символы, используемые для матрицы соответствий. Символы для обозначения элементов матрицы, размещенной на «крыше»

дома качества». Анализ рабочих ячеек: рабочая ячейка с поставщиком и потребителем, модель «Каноз». Контрольная карта: статистическое управление бизнес-процессами. Типы контрольных карт и области их использования. Построение контрольных карт. Интерпретация контрольных карт. Реинжиниринг. Систематический реинжиниринг и реинжиниринг с чистого листа. Процесс проведения реинжиниринга. Области для систематического реинжиниринга. Разработка бизнес-процесса с «чистого листа». Бенчмаркинг. Основные типы бенчмаркинга в зависимости от того, с кем проводится сравнение: внутренний бенчмаркинг, конкурентный бенчмаркинг, функциональный бенчмаркинг, общий бенчмаркинг. Основные типы бенчмаркинга в зависимости от того, что сравнивается: бенчмаркинг показателей, бенчмаркинг процесс, стратегический бенчмаркинг. Рекомендуемые комбинации типов бенчмаркинга. Результаты, достигаемые с использованием бенчмаркинга. Этические и правовые аспекты бенчмаркинга.

Тема 3. Оптимизация бизнес-процессов

Цель – приобретение теоретических и практических навыков об оптимизации бизнес-процессов, как достижении наиболее значимых результатов в ходе выполнения бизнес-процесса и в конечном итоге.

Задачи – представить студентам основы знаний о понятии и видах оптимизации бизнес-процессов, базовых и смешанных ключевых показателях бизнес-процессов и методах оптимизации бизнес-процессов.

Перечень учебных элементов темы

Определение оптимизации бизнес-процессов. Основные пути оптимизации бизнес-процессов. Оптимизация бизнес-процессов с точки зрения производителя. Оптимизация бизнес-процессов с точки зрения клиента. Стоимостная оптимизация. Временная оптимизация. Качественная оптимизация. Выбор приоритетных бизнес-процессов для оптимизации. Критерии приоритезации: важность бизнес-процесса; проблемность бизнес-процесса; возможность и стоимость проведения изменений бизнес-процесса. Оценка важности бизнес-процессов. Оценка степени проблемности бизнес-процессов. Оценка возможности проведения изменений в бизнес-процессе. Матрица ранжирования бизнес-процессов.

Базовые и смешанные показатели бизнес-процессов. Показатели результативности бизнес-процесса. Показатели стоимости бизнес-процесса. Показатели времени бизнес-процесса. Показатели качества бизнес-процесса. Показатели фрагментации бизнес-процесса. Смешанные показатели бизнес-процесса: отношение показателей результативности к показателям стоимости бизнес-процесса. Анализ ключевые показатели бизнес-процессов для принятия эффективных экономических решений при организации бизнес-процессов.

Формализованные универсально-принципиальные методы: метод пяти вопросов; метод параллельного выполнения работ; метод устранения временных разрывов; разработка нескольких вариантов бизнес-процесса; уменьшение количества входов и выходов бизнес-процесса; согласование результатов с требованиями; интеграция с клиентами и поставщиками бизнес-процесса; минимизация устной информации; стандартизация форм сбора и передачи информации; организация точек контроля. Методы групповой работы: межфункциональные команды, команды решения проблем, кружки качества. Методы для уяснения сути проблемы: выявление критического инцидента, контрольный листок, диаграмма Парето. Методы генерации идей и достижения консенсуса: метод мозгового штурма, метод анкетирования Кроуфорда, метод номинальных групп. Основные подходы к выбору приоритетных бизнес-процессов для оптимизации деятельности предприятия. Навыки обоснования и осуществления выбора приоритетных бизнес-процессов для оптимизации деятельности предприятия.\

4.3 Тематический план по очной форме обучения

Контактная работа обучающихся с преподавателем (занятия лекционного типа - лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации)

Тема	Вопросы	Трудоемкость, часов
Тема 1. Основы бизнес-процессов	1.1. Понятие и сущность бизнес-процесса 1.2. Классификация бизнес-процессов 1.3. Идентификация бизнес-процессов	4
Тема 2. Организационные инструменты бизнес-процессов	2.1. Инструменты анализа проблемы бизнес-процессов 2.2. Инструменты совершенствования бизнес-процессов	6
Тема 3. Оптимизация бизнес-процессов	3.1. Понятие и виды оптимизации бизнес-процессов 3.2. Ключевые показатели бизнес-процессов 3.3. Методы оптимизации бизнес-процессов	6

Контактная работа обучающихся с преподавателем (занятия семинарского типа - семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия)

Тема	Форма и метод проведения занятия	Трудоемкость, часов
Тема 1. Основы бизнес-процессов	Групповая дискуссия*	8
Тема 2. Организационные инструменты бизнес-процессов	Групповая дискуссия*	12
Тема 3. Оптимизация бизнес-процессов	Групповая дискуссия*	12

*учебные занятия, обеспечивающие развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств – 32 час.

Самостоятельная работа

Тема	Трудоемкость, часов	Наименование оценочного средства
Тема 1. Основы бизнес-процессов	18	Коллоквиум
Тема 2. Организационные инструменты бизнес-процессов	20	
Тема 3. Оптимизация бизнес-процессов	20	

4.4 Тематический план по очно-заочной форме обучения

Контактная работа обучающихся с преподавателем (занятия лекционного типа - лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации)

Тема	Вопросы	Трудоемкость, часов
Тема 1. Основы бизнес-процессов	1.1. Понятие и сущность бизнес-процесса 1.2. Классификация бизнес-процессов 1.3. Идентификация бизнес-процессов	2
Тема 2. Организационные инструменты бизнес-процессов	2.1. Инструменты анализа проблемы бизнес-процессов 2.2. Инструменты совершенствования бизнес-процессов	4

Тема 3. Оптимизация бизнес-процессов	3.1. Понятие и виды оптимизации бизнес-процессов 3.2. Ключевые показатели бизнес-процессов 3.3. Методы оптимизации бизнес-процессов	4
--------------------------------------	---	---

Контактная работа обучающихся с преподавателем (занятия семинарского типа - семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия)

Тема	Форма и метод проведения занятия	Трудоемкость, часов
Тема 1. Основы бизнес-процессов	Групповая дискуссия*	4
Тема 2. Организационные инструменты бизнес-процессов	Групповая дискуссия*	8
Тема 3. Оптимизация бизнес-процессов	Групповая дискуссия*	8

*учебные занятия, обеспечивающие развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств – 20 час.

Самостоятельная работа

Тема	Трудоемкость, часов	Наименование оценочного средства
Тема 1. Основы бизнес-процессов	24	Коллоквиум
Тема 2. Организационные инструменты бизнес-процессов	26	
Тема 3. Оптимизация бизнес-процессов	26	

4.5 Тематический план по заочной форме обучения

Контактная работа обучающихся с преподавателем (занятия лекционного типа - лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации)

Тема	Вопросы	Трудоемкость, часов
Тема 1. Основы бизнес-процессов	1.1. Понятие и сущность бизнес-процесса 1.2. Классификация бизнес-процессов 1.3. Идентификация бизнес-процессов	2
Тема 2. Организационные инструменты бизнес-процессов	2.1. Инструменты анализа проблемы бизнес-процессов 2.2. Инструменты совершенствования бизнес-процессов	-
Тема 3. Оптимизация бизнес-процессов	3.1. Понятие и виды оптимизации бизнес-процессов 3.2. Ключевые показатели бизнес-процессов 3.3. Методы оптимизации бизнес-процессов	-

Контактная работа обучающихся с преподавателем (занятия семинарского типа - семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия)

Тема	Форма и метод проведения занятия	Трудоемкость, часов
Тема 1. Основы бизнес-процессов	Групповая дискуссия*	-
Тема 2. Организационные инструменты бизнес-процессов	Групповая дискуссия*	1
Тема 3. Оптимизация бизнес-процессов	Групповая дискуссия*	1

*учебные занятия, обеспечивающие развитие у обучающихся навыков командной работы,

межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств – 2 час.

Самостоятельная работа

Тема	Трудоемкость, часов	Наименование оценочного средства
Тема 1. Основы бизнес-процессов	30	Коллоквиум
Тема 2. Организационные инструменты бизнес-процессов	35	
Тема 3. Оптимизация бизнес-процессов	35	

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Основными видами учебных занятий по дисциплине «Организация бизнес-процессов» и организационными формами обучения являются: лекция, занятия семинарского типа, консультация, самостоятельная работа обучающегося.

Лекция является одним из важнейших видов учебных занятий и составляет основу теоретической подготовки обучающихся. Ее цель - дать систематизированные основы научных знаний по учебной дисциплине (модулю), акцентировав внимание на наиболее сложных и узловых вопросах темы. Лекция должна стимулировать активную познавательную деятельность студентов, способствовать формированию их творческого мышления. Для чтения отдельных лекций могут приглашаться ведущие ученые из других образовательных, научных учреждений, специалисты из учреждений.

Занятия семинарского типа – вид учебного занятия, на котором обучающиеся под руководством преподавателя выполняют определенные соответственно сформулированные задачи с целью усвоения научно-теоретических положений учебной дисциплины (модуля), приобретения умений и навыков их практического применения, опыта творческой деятельности, овладения современными методами практической работы, в том числе с применением технических средств.

Занятия семинарского типа могут проводиться в форме тренировок, решений практических задач, компьютерных практикумов, групповых проектов, мастер-классов, деловых и ролевых игр и т.п.

Занятия семинарского типа проводятся в аудиториях или в учебных лабораториях, оснащенных необходимыми техническими средствами обучения, вычислительной техникой.

Консультация – вид учебного занятия, на котором обучающийся получает от преподавателя ответы на конкретные вопросы или объяснения отдельных теоретических положений и их практического использования. Консультации проводятся регулярно и носят как индивидуальный, так и групповой характер. Основная задача группового консультирования – подробное либо углубленное рассмотрение вопросов теоретического курса, освоение которых, как правило, вызывает затруднение у части обучающихся. По желанию обучающихся возможно вынесение на обсуждение дополнительных вопросов, вызывающих у них особый интерес, которые не получили достаточного освещения в лекционном курсе.

Изучение отдельных тем дисциплины внеаудиторно является одним из видов самостоятельной работы и рекомендуется для студентов заочного обучения.

Студенты очного обучения изучают темы по указанию преподавателя либо по собственной инициативе в случаях допущенных ими необоснованных пропусков занятий или в целях более углубленной проработки определённых тем, вызывающих научно-исследовательский интерес обучающегося.

Контроль успеваемости и качества подготовки обучающихся подразделяется на текущий контроль и промежуточную аттестацию.

Текущий контроль предназначен для проверки хода и качества усвоения учебного материала, стимулирования учебной работы обучающихся и совершенствования методики проведения занятий. Он проводится в ходе всех видов учебных занятий в форме, предусмотренной тематическим планом.

Промежуточная аттестация успеваемости и качества подготовки обучающихся предназначена для определения степени достижения учебных целей по дисциплине и проводится в форме зачёта.

Обучающиеся готовятся к промежуточной аттестации самостоятельно. Подготовка заключается в изучении программного материала дисциплины с использованием личных записей, сделанных в рабочих тетрадях, и рекомендованной в процессе изучения дисциплины литературы.

6. Оценочные материалы по дисциплине

Оценочные материалы в виде фонда оценочных средств по дисциплине «Организация бизнес-процессов» представлены в приложении А к рабочей программе дисциплины.

7. Учебно-методическое и материально-техническое обеспечение дисциплины

7.1. Электронные образовательные ресурсы (ЭОР)

Учебно-методическое обеспечение по дисциплине

№ п/п	Автор, название, место издания, издательство, год издания, количество страниц	Ссылка на ЭОР в ЭБС Академии
1.	Чулкова Г.В. Организация бизнес-процессов: методические рекомендации по организации самостоятельной работы студентов. Смоленск: ФГБОУ ВО Смоленская ГСХА, 2021. 34 с.	Чулкова Г.В. Организация бизнес-процессов 38.03.01 Методические рекомендации.pdf (sgsha.ru)

Электронные учебные издания в электронно-библиотечных системах (ЭБС)

№ п/п	Автор, название, место издания, год издания, количество страниц	Ссылка на учебное издание в ЭБС
Основная литература		
1.	Зуева, А. Н. Бизнес-процессы: анализ, моделирование, управление : учебное пособие / А. Н. Зуева. — Москва : РТУ МИРЭА, 2020. — 157 с.	https://e.lanbook.com/book/163874
Дополнительная литература		
1.	Силич, М. П. Реинжиниринг бизнес-процессов : учебное пособие / М. П. Силич, В. А. Силич. — Москва : ТУСУР, 2007. — 200 с.	https://e.lanbook.com/book/4956
2.	Силич, М. П. Моделирование и анализ бизнес-процессов : учебное пособие / М. П. Силич, В. А. Силич. — Москва : ТУСУР, 2011. — 213 с.	https://e.lanbook.com/book/11794

7.2. Современные профессиональные базы данных

«Гарант-аналитик» <http://www.garant.ru>

«КонсультантПлюс» <http://www.consultant.ru/>

7.3. Информационные справочные системы

Информационные системы Минсельхоза России <http://opendata.mcх.ru/opendata/>
Федеральная служба государственной статистики. <http://gks.ru/>

7.4. Состав оборудования, технических средств обучения, лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства

Наименование учебных аудиторий для проведения учебных занятий и помещений для самостоятельной работы	Перечень оборудования (в т.ч. виртуальные аналоги) и технических средств обучения	Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства
Учебная аудитория 307 для проведения занятий лекционного типа в учебном корпусе № 1, расположенном по адресу: 214000, Смоленская область, г. Смоленск, ул. Большая Советская, д. 10/2	Специализированная мебель-столы, стулья, парты. Доска аудиторная, трибуна. Переносной видеопроектор, экран на штативе, ноутбук ASUSX58C, набор учебно-наглядных пособий	1. Операционная система Windows XP, Windows 7, Windows 10 для образовательных организаций (Подписка Azure Dev Tools for Teaching по программе Microsoft Imagine Premium в рамках соглашения №1204024138 от 01.02.2021) 2. Офисное ПО из состава пакета Microsoft Office 2003, 2007, 2010, 2013 Pro и Std Корпоративная лицензия OLP (договор с ООО «Ритейл-сервис» №ГРС-000545 от 26.11.2014) 3. Антивирусное программное обеспечение Kaspersky Endpoint Security 1 year Educational Renewal License (Сублицензионный договор №ПО-56/20 от 18.05.2020)
Учебная аудитория 310 для проведения занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации в учебном корпусе № 1, расположенном по адресу: 214000, Смоленская область, г. Смоленск, ул. Большая Советская, д.10/2	Специализированная мебель-столы, стулья, парты. Доска аудиторная. Трибуна. Набор учебно-наглядных пособий	
Учебная аудитория 203 - помещение для самостоятельной работы в учебном корпусе № 1, расположенном по адресу: 214000, Смоленская область, г. Смоленск, ул. Большая Советская, д.10/2	Специализированная мебель-столы, стулья, парты. Компьютер в сборе с подключением к сети Интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации– 18 шт.	1. Операционная система Windows XP, Windows 7, Windows 10 для образовательных организаций (Подписка Azure Dev Tools for Teaching по программе Microsoft Imagine Premium в рамках соглашения №1204024138 от 01.02.2021) 2. Офисное ПО из состава пакета Microsoft Office 2003, 2007, 2010, 2013 Pro и Std Корпоративная лицензия OLP (договор с ООО «Ритейл-сервис» №ГРС-000545 от 26.11.2014) 3. Антивирусное программное обеспечение Kaspersky Endpoint Security 1 year Educational Renewal License (Сублицензионный договор №ПО-56/20 от 18.05.2020)

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Смоленская государственная сельскохозяйственная академия»

**Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной
аттестации обучающихся по дисциплине
«Организация бизнес-процессов»**

Направление подготовки **38.03.01 Экономика**

Направленность (профиль) программы **Экономика предприятия АПК**

Квалификация **бакалавр**

Форма обучения **очная, очно-заочная, заочная**

1. Описание показателей и критериев оценивания планируемых результатов обучения по учебной дисциплине

Индикаторы достижения компетенций	Уровень освоения	Планируемые результаты обучения	Наименование оценочного средства
ИД-2.ПК-5 Анализирует ключевые показатели бизнес-процессов, обосновывает и осуществляет выбор приоритетных бизнес-процессов для оптимизации, принимает эффективные экономические решения при организации бизнес-процессов	Пороговый (удовлетворительно)	Знает: -ключевые показатели бизнес-процессов -подходы к выбору приоритетных бизнес-процессов для оптимизации деятельности предприятия -способы принятия эффективных экономических решений при организации бизнес-процессов Умеет: -анализировать ключевые показатели бизнес-процессов -обосновывать и осуществлять выбор приоритетных бизнес-процессов для оптимизации деятельности предприятия -принимать эффективные экономические решения при организации бизнес-процессов Владеет: -методами анализа ключевых показателей бизнес-процессов -навыками обоснования и осуществления выбора приоритетных бизнес-процессов для оптимизации деятельности предприятия -методикой принятия эффективных экономических решений при организации бизнес-процессов	Коллоквиум Тестирование Выполнение практического задания
	Продвинутый (хорошо)	Твёрдо знает: -ключевые показатели бизнес-процессов -подходы к выбору приоритетных бизнес-процессов для оптимизации деятельности предприятия -способы принятия эффективных экономических решений при организации бизнес-процессов Уверенно умеет: -анализировать ключевые показатели бизнес-процессов -обосновывать и осуществлять выбор приоритетных бизнес-процессов для оптимизации деятельности предприятия -принимать эффективные экономические решения при организации бизнес-процессов Уверенно владеет: -методами анализа ключевых показателей бизнес-процессов -навыками обоснования и осуществления выбора приоритетных бизнес-процессов для оптимизации деятельности предприятия -методикой принятия эффективных экономических решений при организации бизнес-процессов	Коллоквиум Тестирование Выполнение практического задания
	Высокий	Сформировавшееся систематическое	Коллоквиум

	(отлично)	знание: -ключевых показателей бизнес-процессов -подходов к выбору приоритетных бизнес-процессов для оптимизации деятельности предприятия -способов принятия эффективных экономических решений при организации бизнес-процессов Сформировавшееся систематическое умение: -анализировать ключевые показатели бизнес-процессов -обосновывать и осуществлять выбор приоритетных бизнес-процессов для оптимизации деятельности предприятия -принимать эффективные экономические решения при организации бизнес-процессов Сформировавшееся систематическое владение: -методами анализа ключевых показателей бизнес-процессов -навыками обоснования и осуществления выбора приоритетных бизнес-процессов для оптимизации деятельности предприятия -методикой принятия эффективных экономических решений при организации бизнес-процессов	Тестирование Выполнение практического задания
--	-----------	---	--

2. Описание шкал оценивания

2.1 Шкала оценивания на этапе текущего контроля

Форма текущего контроля	Отсутствие усвоения (ниже порогового)*	Пороговый (удовлетворительно)	Продвинутый (хорошо)	Высокий (отлично)
Коллоквиум	незнание большей части соответствующего вопроса, допущены ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочное и неуверенное изложение материала.	неполное изложение материала и допускаются неточности в определении понятий, не достаточно глубоко и доказательно обоснованы свои суждения и приведены свои примеры.	полное изложение материала, правильное определение основных понятий; умение обосновать свои суждения, но в усвоении учебного материала допущены 1-2 ошибки.	полное изложение материала, правильное определение основных понятий; умение обосновать свои суждения, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные.

* Студенты, показавшие уровень усвоения ниже порогового, не допускаются к промежуточной аттестации по дисциплине.

2.2 Шкала оценивания на этапе промежуточной аттестации

Форма промежуточной аттестации	Отсутствие усвоения (ниже порогового)	Пороговый (удовлетворительно)	Продвинутый (хорошо)	Высокий (отлично)
Выполнение	имеет только	испытывает	умеет применять	свободно

итогового теста (из 15 возможных вопросов варианта) и решение практического задания	отдельные представления об изучаемом материале, правильных ответов на предложенный тест менее 8, практическое задание решено не правильно или не решено	затруднения при самостоятельном воспроизведении материала, практическое задание решено с ошибками, ответов на предложенный тест 9-11	полученные знания на практике, в ответах и при решении практического задания не допускает серьезных ошибок, ответов на предложенный тест 12-13	применяет знания на практике, в ответах и при решении практического задания не допускает ошибок, ответов на предложенный тест 14-15
---	---	--	--	---

3. Типовые контрольные задания или материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы.

Примерные вопросы для подготовки к коллоквиуму по дисциплине «Организация бизнес-процессов» для текущего контроля

Тема 1. Основы бизнес-процессов

1. Что такое бизнес-процесс?
2. Что такое окружения бизнес-процесса?
3. Проведите характеристику первичных и вторичных входов и выходов бизнес-процесса.
4. Что включают в себя первичные бизнес-процессы?
5. Почему поддерживающие бизнес-процессы называют ещё и вспомогательными?
6. Что такое развивающиеся бизнес-процессы ?
7. Что такое основные бизнес-процессы ?
8. Что такое сопутствующие бизнес-процессы ?
9. Что такое вспомогательные бизнес-процессы ?
10. Что такое обеспечивающие бизнес-процессы ?
11. Что такое бизнес-процессы управления ?
12. Что такое бизнес-процессы развития ?
13. Покажите взаимосвязь основных, обеспечивающих бизнес-процессов и бизнес-процессов развития и управления ?
14. Дайте характеристику и отличительные особенности основных бизнес-процессов.
15. Дайте характеристики обеспечивающих бизнес-процессов.
16. Какова типовая структура бизнес-процессов управления ?
17. Что такое документирование бизнес-процесса ?
18. Назовите основные подходы идентификации.
19. Представьте идентификацию бизнес-процессов на основе функциональной структуры организации.
20. Раскройте идентификацию «сквозных» бизнес-процессов на основе конечных продуктов или услуг.
21. Как происходит составление списка ключевых бизнес-процессов ?
22. Как происходит выделение последовательности элементов бизнес-процессов ?
23. Что такое картирование взаимосвязей ?
24. Что такое составление блок-схемы бизнес-процесса ?
25. Перечислите типовые модели выделения бизнес-процессов.
26. Охарактеризуйте модель цепочки добавления ценности.
27. Раскройте модель IBL

28. Что такое 13-процессная модель ?
29. Какие существуют способы принятия эффективных экономических решений при организации бизнес-процессов?

Тема 2. Организационные инструменты бизнес-процессов

1. Раскройте критерии классификации инструментов бизнес-процессов.
2. В чём заключается основное назначение инструментов бизнес-процессов ?
3. Каковы организационные инструменты для принятия эффективных экономических решений при организации бизнес-процессов?
4. Представьте схему Исикавы «рыбий скелет».
5. Каковы способы построения схемы «рыбий скелет» ?
6. Что такое карта процесса ?
7. Представьте схему анализа коренной причины.
8. Как применяется поле корреляции и диаграмма рассеивания ?
9. Как осуществляется построение и интерпретация гистограммы ?
10. Сто такое граф связей и каких видов он бывает ?
11. Назовите принципы построения графа связей ?
12. Раскройте сущность матричной диаграммы.
13. Какие символы используют в матричной диаграмме для обозначения взаимоотношений ?
14. Расскажите об исключении бюрократии, устранении излишков, анализе добавленной ценности, сокращении времени цикла, как элементах инструмента упрощение.
15. Как происходит использование идеализации для сравнения блок-схем идеального и фактического бизнес-процессов ?
16. Что такое структурирование функции качества ?
17. Представьте общий вид «дома качества».
18. Какие символы используют для матрицы соответствий ?
19. Какие символы используют для обозначения элементов матрицы, размещенной на «крыше дома качества» ?
20. Как происходит анализ рабочих ячеек ?
21. Что представляет собой рабочая ячейка с поставщиком и потребителем ?
22. Охарактеризуйте модель «Каноз».
23. Представьте контрольную карту, как статистическое управление бизнес-процессами.
24. Раскройте типы контрольных карт и области их использования.
25. Как происходит построение и интерпретация контрольных карт ?
26. Что такое реинжиниринг?
27. В чём отличие систематического реинжиниринга и реинжиниринга с чистого листа?
28. Как протекает процесс проведения реинжиниринга ?
29. Назовите области для систематического реинжиниринга.
30. Как происходит разработка бизнес-процесса с «чистого листа» ?
31. Что такое бенчмаркинг ?
32. Назовите основные типы бенчмаркинга в зависимости от того, с кем проводится сравнение ?
33. Что такое внутренний бенчмаркинг ?
34. Что такое конкурентный бенчмаркинг ?
35. Что такое функциональный бенчмаркинг ?
36. Что такое общий бенчмаркинг ?
37. Назовите основные типы бенчмаркинга в зависимости от того, что сравнивается ?
38. Что такое бенчмаркинг показателей ?

39. Что такое бенчмаркинг процесса ?
40. Что такое стратегический бенчмаркинг ?
41. Представьте рекомендуемые комбинации основных типов бенчмаркинга.
42. Какие результаты достигаются с использованием бенчмаркинга ?
43. Каковы этические и правовые аспекты бенчмаркинга ?

Тема 3. Оптимизация бизнес-процессов

1. Дайте определение оптимизации бизнес-процессов.
2. Назовите основные пути оптимизации бизнес-процессов.
3. Раскройте оптимизацию бизнес-процессов с точки зрения производителя.
4. Раскройте оптимизацию бизнес-процессов с точки зрения клиента.
5. Что такое стоимостная оптимизация ?
6. Что такое временная оптимизация ?
7. Что такое качественная оптимизация ?
8. Как осуществляется выбор приоритетных бизнес-процессов для оптимизации ?
9. Что такое критерии приоритезации ?
10. Раскройте важность бизнес-процесса.
11. Охарактеризуйте проблемность бизнес-процесса.
12. Представьте возможность и стоимость проведения изменений бизнес-процесса.
13. Как происходит оценка важности бизнес-процессов ?
14. Как оценить степень проблемности бизнес-процессов ?
15. Как осуществить оценку возможности проведения изменений в бизнес-процессе ?
16. Что такое матрица ранжирования бизнес-процессов ?
17. Что такое базовые и смешанные показатели бизнес-процессов ?
18. Назовите показатели результативности бизнес-процесса.
19. Назовите показатели стоимости бизнес-процесса.
20. Назовите показатели времени бизнес-процесса.
21. Назовите показатели качества бизнес-процесса.
22. Назовите показатели фрагментации бизнес-процесса.
23. Охарактеризуйте смешанные показатели бизнес-процесса: отношение показателей результативности к показателям стоимости бизнес-процесса.
24. Что такое формализованные универсально-принципиальные методы ?
25. Раскройте сущность метода пяти вопросов.
26. Как применить метод параллельного выполнения работ ?
27. Охарактеризуйте метод устранения временных разрывов.
28. Как происходит разработка нескольких вариантов бизнес-процесса ?
29. Что такое уменьшение количества входов и выходов бизнес-процесса ?
30. Как происходит согласование результатов с требованиями ?
31. Как осуществить интеграцию с клиентами и поставщиками бизнес-процесса ?
32. Что такое минимизация устной информации ?
33. Что такое стандартизация форм сбора и передачи информации ?
34. Что такое организация точек контроля ?
35. Перечислите методы групповой работы.
36. Раскройте межфункциональные команды.
37. Охарактеризуйте команды решения проблем.
38. Представьте кружки качества, как метод групповой работы.
39. Перечислите методы для уяснения сути проблемы.
40. Как происходит выявление критического инцидента ?
41. Что такое контрольный листок ?
42. Как построить диаграмму Парето ?
43. Перечислите методы генерации идей и достижения консенсуса.
44. Охарактеризуйте метод мозгового штурма.

45. В чём заключается особенность метода анкетирования Кроуфорда ?
46. Как применяется метод номинальных групп ?
47. В чём заключается анализ ключевые показатели бизнес-процессов для принятия эффективных экономических решений при организации бизнес-процессов?
48. Назовите основные подходы к выбору приоритетных бизнес-процессов для оптимизации деятельности предприятия.
49. Как происходит обоснование и осуществление выбора приоритетных бизнес-процессов для оптимизации деятельности предприятия?

**Комплект примерных заданий
по дисциплине «Организация бизнес-процессов»
для промежуточной аттестации (зачёт)**

Зачёт проводится в виде итогового теста и решения практического задания. Тесты содержат основные вопросы по всем темам, включенным в рабочую программу дисциплины. Для выполнения заданий отводится 90 минут.

Примерные задания итогового теста

1. Применяя подходы к выбору приоритетных бизнес-процессов для оптимизации деятельности предприятия, напишите, как называется система последовательных, целенаправленных и регламентированных видов деятельности, в которой посредством управляющего воздействия и с помощью ресурсов входы процесса преобразуются в выходы – результаты процесса, представляющие ценность для потребителей:

2. Анализируя ключевые показатели бизнес-процессов, обосновывая и осуществляя выбор приоритетных бизнес-процессов для оптимизации, принимая эффективные экономические решения при организации бизнес-процессов, ответьте на вопрос: что такое бизнес-процесс

- а) любая организованная и устойчивая деятельность внутри предприятия, которая преобразует какие-либо объекты по каким-либо правилам
- б) ряд определенных, поддающихся измерению задач, выполняемых людьми и системами, которые направлены на достижение заранее запланированного результата
- в) устойчивая целенаправленная последовательность исполнения функций, направленная на создание результата, имеющего ценность для потребителя
- г) логически упорядоченная последовательность операций, выполнение которой направлено на достижение определенной цели бизнеса

3. Используя способы принятия эффективных экономических решений при организации бизнес-процессов, проведите соответствие между названием бизнес-процесса и его формулировкой и выберите правильный ответ

Название	Формулировка
1. Основные бизнес-процессы	А. поддерживают инфраструктуру компании, предназначены для жизнеобеспечения всех остальных процессов и ориентированы на поддержку их универсальных черт.
2. Сопутствующие бизнес-процессы	Б. бизнес-процессы, предназначенные для жизнеобеспечения основных и сопутствующих процессов и ориентированные на поддержку их специфических черт.
3. Вспомогательными бизнес-	В. бизнес-процессы, ориентированные на

процессами	производство товара или оказание услуги, являющиеся результатами сопутствующему основному производству производственной деятельности и также обеспечивающие получение дохода.
4. Обеспечивающие бизнес-процессы	Г. генерируют доходы компании, к ним относятся бизнес-процессы, ориентированные на производство товара или оказание услуги, являющиеся целевыми объектами создания предприятия и обеспечивающие получение дохода.

Выберите правильный ответ:

- а) 1А 2Б 3В 4Г
- б) 1Г 2В 3Б 4А
- в) 1Б 2А 3Г 4В
- г) 1В 2Б 3А 4Г

4. Руководствуясь навыками обоснования и осуществления выбора приоритетных бизнес-процессов для оптимизации деятельности предприятия, выберите, что из предложенного относится к обеспечивающим бизнес-процессам

- а) для автотранспортного предприятия это бизнес-процесс ремонта стороннего транспорта на собственной ремонтной базе является сопутствующим процессом
- б) для деревообрабатывающего завода этим бизнес-процессом может быть производство древесно-стружечной плиты
- в) на предприятиях любой отрасли это бизнес-процесс финансового обеспечения, кадрового обеспечения, инженерно-технического обеспечения
- г) для ТЭЦ этим бизнес-процессом является процесс ремонта производственного оборудования

5. Используя методику принятия эффективных экономических решений при организации бизнес-процессов, ответьте на вопрос: как называют бизнес-процессы, охватывающие весь комплекс функций управления на уровне каждого бизнес-процесса и предприятия в целом

- а) основные бизнес-процессы
- б) вспомогательные бизнес-процессы
- в) бизнес-процессы управления
- г) бизнес-процессы развития

6. Применяя подходы к выбору приоритетных бизнес-процессов для оптимизации деятельности предприятия, ответьте на вопрос: как называют бизнес-процессы совершенствования производимого товара или услуги, процессы развития технологий, процессы модификации оборудования, а также инновационные процессы

- а) основные бизнес-процессы
- б) вспомогательные бизнес-процессы
- в) бизнес-процессы развития
- г) бизнес-процессы управления

7. Используя способы принятия эффективных экономических решений при организации бизнес-процессов, проведите соответствие между названием бизнес-процесса и примером его реализации и выберите правильный ответ

Название	Пример
1. Бизнес-процессы управления	А. сельскохозяйственная организация специализируется на производстве молока и прироста живой массы
2. Бизнес-процессы развития	Б. административно-хозяйственное обеспечение,

	обеспечение безопасности, юридическое обеспечение
3. Обеспечивающие бизнес-процессы	В. проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ в машиностроении, процесс технического перевооружения в электроэнергетике
4. Основные бизнес-процессы	Г. процессы стратегического, оперативного и текущего планирования, формирования и осуществления управленческих воздействий

Выберите правильный ответ:

- а) 1А 2Б 3В 4Г
- б) 1Г 2В 3Б 4А
- в) 1Б 2А 3Г 4В
- г) 1В 2Б 3А 4Г

8. Руководствуясь навыками обоснования и осуществления выбора приоритетных бизнес-процессов для оптимизации деятельности предприятия, проведите соответствие между элементами и характеристиками первичных и вторичных входов и выходов бизнес-процесса в его окружении и выберите правильный ответ

Элемент	Характеристика
1. Первичный вход	А. Побочный продукт бизнес-процесса, который может быть востребован вторичными клиентами, не является основной целью бизнес-процесса
2. Вторичный вход	Б. Основной результат, ради которого существует бизнес-процесс, определяется целью, назначением бизнес-процесса
3. Первичный выход	В. Потоки объектов, обеспечивающие нормальное протекание бизнес-процесса – стандарты, правила, механизмы выполнения действий, оборудование и пр.
4. Вторичный выход	Г. Поток объектов, инициирующий «запуск» бизнес-процесса – заказ клиента, план закупок и т.д.

Выберите правильный ответ:

- а) 1А 2Б 3В 4Г
- б) 1Г 2В 3Б 4А
- в) 1Б 2А 3Г 4В
- г) 1В 2Б 3А 4Г

9. Анализируя ключевые показатели бизнес-процессов, обосновывая и осуществляя выбор приоритетных бизнес-процессов для оптимизации, принимая эффективные экономические решения при организации бизнес-процессов, выберите, что относится к первичным бизнес-процессам верхнего уровня модели цепочки добавления ценности (Value Chain Model), разработанной М. Портером

- а) внутренняя и внешняя логистика
- б) производство
- в) маркетинг и продажи
- г) обслуживание и сервис

10. Руководствуясь методикой принятия эффективных экономических решений при организации бизнес-процессов, выберите, что относится к вспомогательным бизнес-процессам в структуре бизнес-процессов модели цепочки добавления ценности

- а) материально-техническое снабжение
- б) поддержание инфраструктуры компании
- в) управление человеческими ресурсами

г) развитие технологий

11. Используя способы принятия эффективных экономических решений при организации бизнес-процессов, напишите, как называется фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений в таких ключевых для современного бизнеса показателях результативности, как затраты, качество, уровень обслуживания и оперативность

12. Анализируя ключевые показатели бизнес-процессов, обосновывая и осуществляя выбор приоритетных бизнес-процессов для оптимизации, принимая эффективные экономические решения при организации бизнес-процессов, выберите, что относится к основным преимуществам проведения реинжиниринга:

- а) выработка оптимальных путей реализации основной стратегии компании с учетом растущей конкуренции и развивающихся технологий
- б) повышение качества взаимодействия между сотрудниками и подразделениями компании
- в) обеспечение контроля финансовых и временных затрат, а также оценка их долевого участия в конечной цене продукта
- г) создание механизма выработки должностных инструкций, положений, регламентов и прочих документов

13. Применяя подходы к выбору приоритетных бизнес-процессов для оптимизации деятельности предприятия, напишите, как называется структурированное описание сети процессов или функций и операций, связанных с данными, документами, организационными единицами и прочими объектами, отражающими существующую или предполагаемую деятельность организации

14. Используя способы принятия эффективных экономических решений при организации бизнес-процессов, ответьте на вопрос: какие критерии приоритезации используют на первом шаге анализа бизнес-процессов по выбору приоритетных бизнес-процессов для оптимизации, первоочередная оптимизация которых даст наибольший результат

- а) важность бизнес-процесса
- б) проблемность бизнес-процесса
- в) возможность и стоимость проведения изменений бизнес-процесса
- г) все ответы верны

15. Анализируя ключевые показатели бизнес-процессов, обосновывая и осуществляя выбор приоритетных бизнес-процессов для оптимизации, принимая эффективные экономические решения при организации бизнес-процессов, ответьте на вопрос: что является первым шагом для оценки важности бизнес-процессов

- а) определение критических факторов успеха организации
- б) сопоставление бизнес-процессов с критическими факторами успеха
- в) оценка проблемности бизнес-процессов
- г) разработка матрицы ранжирования бизнес-процессов

16. Руководствуясь навыками обоснования и осуществления выбора приоритетных бизнес-процессов для оптимизации деятельности предприятия, проведите соответствие между критериями оценки степени проблемности бизнес-процессов и выберите правильный ответ

Степень проблемности	Критерии
1. Отличные	А. Бизнес-процесс неэффективен или почти не

	действует. Существуют серьезные недостатки, требующие принятия мер для исправления. Основные мероприятия по управлению качеством не проводятся
2. Хорошие	Б. Используемые в бизнес-процессе на данный момент процедуры являются эффективными, нет серьезных проблем. Проводятся мероприятия по улучшению качества бизнеспроцессов. Были разработаны критерии отсутствия дефектов.
3. Удовлетворительные	В. Было достигнуто значительное улучшение качества бизнеспроцесса по сравнению с уже разработанными критериями отсутствия дефектов. Ожидаются и планируются положительные изменения в будущем.
4. Плохие	Г. Потребители, аудиторы и владельцы считают, что выход процесса в значительной степени лишен дефектов. Нет серьезных операционных недостатков. Достигнуто серьезное улучшение в работе бизнес-процесса. Ожидаются и планируются изменения в будущем.

Выберите правильный ответ:

- а) 1А 2Б 3В 4Г
- б) 1Г 2В 3Б 4А
- в) 1Б 2А 3Г 4В
- г) 1В 2Б 3А 4Г

17. Применяя методику анализа ключевых показателей бизнес-процессов, ответьте на вопрос: как рассчитать итоговый показатель, характеризующий приоритетность бизнес-процесса

- а) Важность + Проблемность + Возможность
- б) Важность x Проблемность x Возможность
- в) (Важность + Проблемность) / Возможность
- г) любым способом в зависимости от складывающейся ситуации

18. К какой группе ключевых показателей бизнес-процессов относится следующее описание: если бизнес-процесс приносит деньги или, другими словами, имеет доходную составляющую, то в качестве одного из показателей используется доход, например, для производственных процессов в качестве данного показателя может использоваться объем производства продукции, для бизнес-процесса управление персоналом – показатель текучести кадров, иными словами, данные показатели характеризуют продукт, который является выходом рассматриваемого процесса

- а) показатели результативности бизнес-процесса
- б) показатели стоимости бизнес-процесса
- в) показатели времени бизнес-процесса
- г) показатели качества бизнес-процесса

19. Как называется наиболее часто используемый при оптимизации бизнес-процессов временных показателей показатель, который рассчитывается как отношение суммарного времени выполнения всех операций процесса к длительности его общего цикла, он всегда меньше единицы, поскольку в процессах существуют временные разрывы между отдельными операциями

- а) показатель экономической эффективности
- б) показатель эффективности производственного или операционного цикла
- в) показатель критических факторов успеха организации
- г) показатель издержек бизнес-процесса

20. Анализируя ключевые показатели бизнес-процессов, обосновывая и осуществляя выбор приоритетных бизнес-процессов для оптимизации, принимая эффективные экономические решения при организации бизнес-процессов, ответьте на вопрос: какие группы ключевых показателей бизнес-процессов относятся к базовым:

- а) показатели результативности бизнес-процесса
- б) показатели стоимости и качества бизнес-процесса
- в) показатели времени бизнес-процесса
- г) показатели фрагментации бизнес-процесса

21. Руководствуясь навыками обоснования и осуществления выбора приоритетных бизнес-процессов для оптимизации деятельности предприятия и методами анализа ключевых показателей бизнес-процессов, ответьте на вопрос: примерами смешанных показателей являются показатели, рассчитываемые как

- а) отношения показателей результативности к показателям стоимости бизнес-процесса
- б) отношения показателей стоимости к показателям качества бизнес-процесса
- в) отношения показателей времени к показателям стоимости бизнес-процесса
- г) отношения показателей времени к показателям фрагментации бизнес-процесса

22. При оптимизации бизнес-процесса имеет место эффект разнонаправленного воздействия на его различных показателей – при улучшении одного параметра процесса ухудшаются другие, поэтому при оптимизации бизнес-процесса должен быть определен оптимально сбалансированный набор данных показателей, как называется этот процесс

23. Руководствуясь методами анализа ключевых показателей бизнес-процессов, ответьте на вопрос: какой эффект наблюдается при оптимизации бизнес-процесса и влиянии на него различных показателей, например, при уменьшении времени бизнес-процесса, увеличивается его стоимость и ухудшается его качество; улучшение качества бизнес-процесса приводит к увеличению его стоимости и времени

- а) эффект прямо пропорционального воздействия
- б) эффект обратно пропорционального воздействия
- в) эффект разнонаправленного воздействия
- г) эффект обратного воздействия

24. Применяя подходы к выбору приоритетных бизнес-процессов для оптимизации деятельности предприятия, напишите, как называется достижение наиболее значимых результатов в ходе выполнения бизнес-процесса: определение количественных и качественных показателей-эталонов, к которым должен стремиться владелец бизнес-процесса и предприятие в целом, а также формулировку основных шагов для достижения этих оптимальных результатов

25. Как называется оптимизация бизнес-процессов с точки зрения производителя, включающая увеличение выручки и прибыли, снижение себестоимости, цены, затрат на хранение товарно-материальных ценностей, снижение (увеличение) собственных средств (фондов, запасов и т.д.), установление баланса, с одной стороны, для оптимального использования собственных резервов при необходимости и, с другой стороны, для уменьшения неоправданных большими накладными расходами собственных средств, которые не вовлечены в производственно-сбытовой оборот

- а) временная оптимизация бизнес-процессов

- б) стоимостная оптимизация бизнес-процессов
- в) качественная оптимизация бизнес-процессов
- г) процессная оптимизация бизнес-процессов

26. Анализируя ключевые показатели бизнес-процессов, обосновывая и осуществляя выбор приоритетных бизнес-процессов для оптимизации, принимая эффективные экономические решения при организации бизнес-процессов, ответьте на вопрос: что включает в себя оптимизация бизнес-процессов с точки зрения клиента

- а) улучшение качества продукции
- б) увеличение ассортимента для лучшего выбора
- в) увеличение степени реагирования на индивидуальные запросы клиента
- г) сокращение времени обслуживания

27. Используя способы принятия эффективных экономических решений при организации бизнес-процессов, ответьте на вопрос: как называется сравнение с другими предприятиями, не обязательно конкурентами, эти предприятия выполняют родственные работы в той же самой технологической области

- а) внутренний бенчмаркинг
- б) конкурентный бенчмаркинг
- в) функциональный бенчмаркинг
- г) общий бенчмаркинг

28. Руководствуясь методикой принятия эффективных экономических решений при организации бизнес-процессов, напишите, как называется один из классических и наиболее широко распространенных инструментов решения задач управления качеством, он предназначен для идентификации возможных причин проблем, также для планирования действий, направленных на их искоренение

29. Используя навыки обоснования и осуществления выбора приоритетных бизнес-процессов для оптимизации деятельности предприятия, ответьте на вопрос: как называется инструмент для анализа проблем бизнес-процессов, предназначенный для идентификации логических причинно-следственных связей в комплексе в какой-либо особо сложной, критической ситуации, бывает двух типов качественный и количественный

- а) схема «рыбий скелет»
- б) граф связей
- в) модель «каное»
- г) контрольная карта

30. Анализируя ключевые показатели бизнес-процессов, обосновывая и осуществляя выбор приоритетных бизнес-процессов для оптимизации, принимая эффективные экономические решения при организации бизнес-процессов, ответьте на вопрос: как называется инструмент для совершенствования бизнес-процессов, включающий исключение бюрократии, устранение излишков, анализ добавленной ценности, сокращение времени цикла

- а) идеализация
- б) структурирование
- в) упрощение
- г) символизация

Примерные варианты практического задания для промежуточной аттестации

Задание 1.

Международная корпорация была организована с одним центральным производственным отделением, охватывающим всю Европу, а также местными дилерскими конторами со складами готовых товаров во многих странах. Оказалось, что процесс поставок, включая потребность в коммуникации для местных дилеров и распределения между ними, функционировал неудовлетворительно. В результате корпорация приступила к реализации проекта по совершенствованию материальных потоков, начав работу с центрального производственного отделения. Однако оказалось трудно составить общее впечатление о потоках информации и товаров. Поэтому было решено учредить проект по составлению карты взаимосвязей. Начали со сбора информации обо всех вовлеченных сторонах и о наиболее важных их операциях. Процесс состоит из следующих этапов:

- местные дилеры основывают свои прогнозы спроса на консультациях с основными потребителями, проводимых два раза в год;
- основываясь на обобщенной информации, полученной на этих консультациях, местные дилеры передают сообщения об ожидаемых потребностях в том или ином семействе товаров в производственное отделение;
- информация снова обобщается и используется для создания грубого предварительного прогноза на следующее полугодие;
- информация позволяет создать основу для переговоров с поставщиками о рамочных соглашениях для поставок на последующий период;
- детальные заказы выпускались местными дилерами на каждый месяц, с учетом того, что время доставки товаров из производственного отделения составляет три недели;
- заказанная продукция затем либо берется с небольших складов готовой продукции, либо производится непосредственно перед тем, как отсылается автомобильным транспортом к дилерам. Местные дилеры выставляли счет, только когда весь товар продан внешнему потребителю.

На основании вышесказанного постройте карту взаимосвязей, анализируя ключевые показатели бизнес-процессов, обосновывая и осуществляя выбор приоритетных бизнес-процессов для оптимизации, принимая эффективные экономические решения при организации бизнес-процессов.

Задание 2.

Компания решила сравнить свой уровень с уровнем показателей конкурентов. Собрав информацию из различных источников, включая брошюры и статистические данные, предоставленные самими конкурентами, компания построила диаграмму «паутину» для сравнения своего уровня с уровнем конкурента. Результаты анализа представлены на рисунке. Анализ диаграммы подтвердил, что усилия, связанные со снижением производственных затрат, принесли желаемые результаты. Однако потенциал по снижению затрат на закупки не был использован полностью. По-видимому, этого можно добиться, строя отношения с несколькими поставщиками на долгосрочной основе. Оказалось также, что уровень унификации компонентов, используемых в новых изделиях, очень низок.

Проведите анализ диаграммы рассмотренных бизнес-процессов и сделайте вывод о том стоит ли начать совершенствование этого процесса, анализируя ключевые показатели бизнес-процессов, обосновывая и осуществляя выбор приоритетных бизнес-процессов для оптимизации, принимая эффективные экономические решения при организации бизнес-процессов.



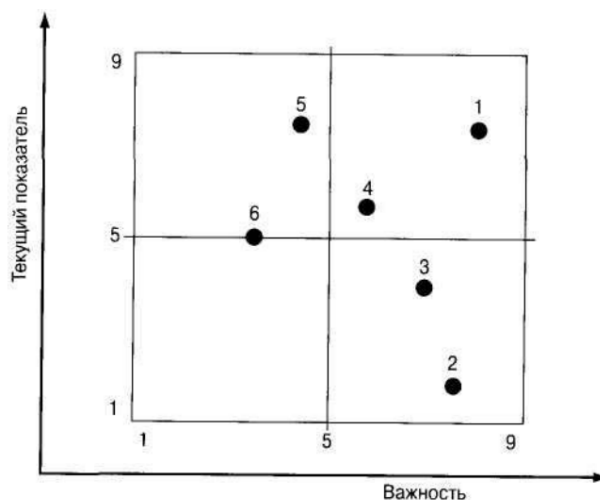
Задание 3.

Группа секретарей государственного учреждения испытывает большие трудности при работе с документами и другими материалами. Уже после того, как документы оформлены, их бывает трудно найти, когда надо. У сотрудников секретариата было подозрение, что некоторые из них пользовались при сортировке иными критериями, чем остальные. Поэтому было принято общее решение совместно провести точный анализ того, как ведется делопроизводство сейчас и как действительно нужно его организовать. Для этих целей было решено построить блок-схему. Сотрудники секретариата собрались в зале совещаний и вооружились белой доской и маленькими листочками желтой клейкой бумаги. Скоро стало ясно, что все действовали приблизительно одинаково при заполнении документов, но были разные мнения по поводу того, где следует хранить заполненные документы. После жарких дебатов удалось прийти к соглашению по обоим вопросам: и как правильно заполнять документы и как правильно их сортировать.

Постройте блок-схему сортировки оформленных документов, анализируя ключевые показатели бизнес-процессов, обосновывая и осуществляя выбор приоритетных бизнес-процессов для оптимизации, принимая эффективные экономические решения при организации бизнес-процессов.

Задание 4.

Производитель тяжелого механического оборудования, предназначенного для использования в морском деле, определил для себя шесть критических показателей, значения которых были установлены в результате самооценки. Все они показали, что есть потенциал для улучшений всех этих процессов. Однако не было достаточно ресурсов, чтобы начать работу по шести направлениям сразу. Компания оказалась в затруднительном положении, было трудно принять решение, с чего начать действия по совершенствованию. Для установления приоритетов была построена матрица показателей, которая учитывала следующие шесть показателей: 1 перспективная и гибкая разработка продукции; 2 время доставки; 3 точность доставки; 4 ценообразование; 5 ремонтпригодность; 6 разработка продукции и сборка.



Проанализируйте построенную матрицу показателей для шести мер и помогите компании принять решение сконцентрировать свои ресурсы на уменьшении времени доставки и повышении ее точности, анализируя ключевые показатели бизнес-процессов, обосновывая и осуществляя выбор приоритетных бизнес-процессов для оптимизации, принимая эффективные экономические решения при организации бизнес-процессов.

Задание 5.

В течение последних лет в большой компании заметили, что весьма значительными стали затраты на подготовку финансовой отчетности для различных государственных учреждений, включая налоговые органы. Чтобы получить представление о том, кто чем занимается при реализации этого процесса и откуда появились дополнительные издержки, необходимо составить межфункциональную блок-схему, которая хорошо подходит к рассматриваемому случаю. Ее использование позволило бы значительно сократить издержки путем перераспределения ответственности за выполнение различных задач. Не в последнюю очередь улучшение должно быть направлено на систематический сбор требуемой информации из различных отделов, делая ненужными эти огромные всеобъемлющие усилия.

Постройте межфункциональную блок-схему процесса составления финансовой отчетности, анализируя ключевые показатели бизнес-процессов, обосновывая и осуществляя выбор приоритетных бизнес-процессов для оптимизации, принимая эффективные экономические решения при организации бизнес-процессов.

Задание 6.

Компания, занимающаяся монтажом электротехнического оборудования, каждый год принимает участие в многочисленных торгах, стараясь привлечь как частных клиентов, так и потребителей из промышленности. Но компания не была удовлетворена долей торгов с заключенными контрактами, поэтому она приняла решение провести соответствующее исследование с помощью контрольного листка и улучшить подготовку к участию в торгах. Для анализа основных причин небольшого числа заказов, был разработан бланк-формуляр контрольного листка, показанный в таблице. Каждый раз, когда попытка заключить контракт с потенциальным потребителем оказывалась неудачной (предпочтение потребителя отдавалось конкуренту), компания обращалась к потребителю с просьбой объяснить причину отказа. Ответы регистрировались в контрольном листке в течение трех месяцев.

Причина проигрыша торгов	Январь	Февраль	Март	Общее число случаев по данной причине
Завышенная цена	///	//	//	27
Низкое качество	//	/	/	4
Недостаточная гибкость	//// //	//// //	//// //	40
Плохое впечатление от инспекции	///	//	///	8
Низкий технический уровень	/	//	//	5
Общее число случаев за месяц	23	20	21	64

На основании данных контрольного листа дайте рекомендации компании, занимающейся монтажом электротехнического оборудования, улучшить подготовку к участию в торгах и привлечь клиентов, анализируя ключевые показатели бизнес-процессов, обосновывая и осуществляя выбор приоритетных бизнес-процессов для оптимизации, принимая эффективные экономические решения при организации бизнес-процессов.

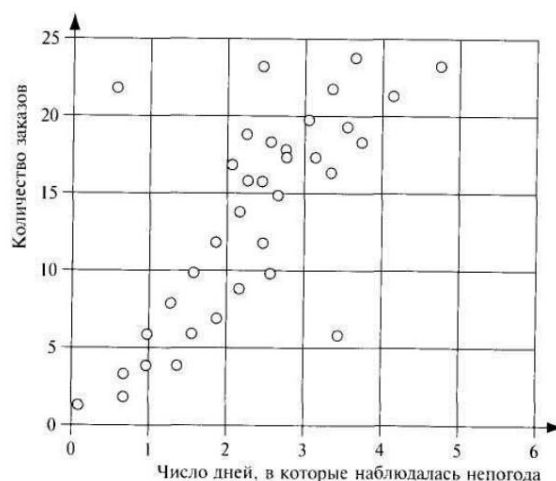
Задание 7.

В торгово-производственной компании были выделены три группы основных бизнес-процессов: «планирование», «изготовление», «реализация» и один управляющий бизнес-процесс «маркетинг». Группа бизнес-процессов «планирование» включает процесс «планирование объема продаж», процесс «планирование производства» и процесс «планирование закупок». Группа бизнес-процессов «изготовление» включает процесс «закупка сырья», процесс «складирование» и процесс «производство». Группа бизнес-процессов «реализация» включает процесс «получение и сопровождение заказов», процесс «отгрузка товара» и процесс «доставка товара». На карте процессов торгово-производственной компании процесс «отгрузка товара» и процесс «доставка товара» могли бы быть объединены в один бизнес-процесс «отгрузка и доставка товара». Однако эти бизнес-процессы были разделены по следующим причинам: в организации существует транспортный отдел, который отвечает за доставку товара; иногда доставка товара осуществляется силами других компаний-грузоперевозчиков и требует дополнительного контроля; на доставку товара есть нарекания со стороны отдела продаж и склада; доставка товара имеет низкую рентабельность, требуется пересмотреть целесообразность этой деятельности для компании в целом; результатом процесса отгрузки является нахождение товара в машине, а результатом процесса доставки – нахождение товара у клиента и документально оформленная доставка.

Составьте карту бизнес-процессов торгово-производственной компании с учётом сочетания двух основных подходов идентификации бизнес-процессов, анализируя ключевые показатели бизнес-процессов, обосновывая и осуществляя выбор приоритетных бизнес-процессов для оптимизации, принимая эффективные экономические решения при организации бизнес-процессов.

Задание 8.

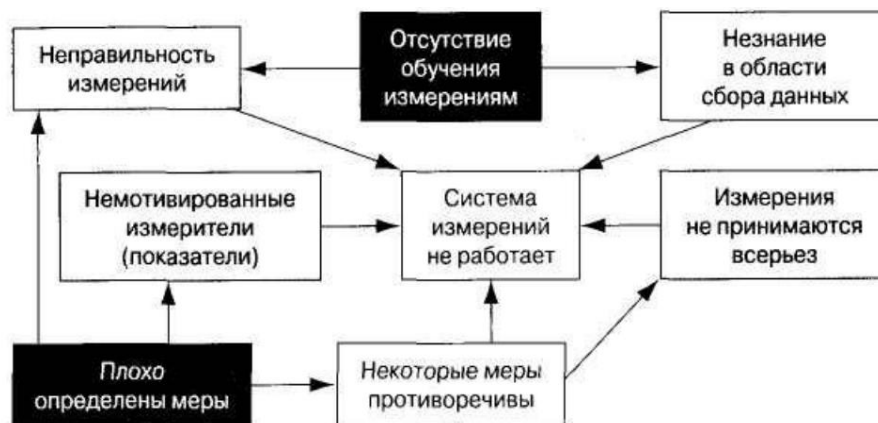
Частью усилий по увеличению степени готовности компании к проведению срочных работ, связанных с монтажом электрооборудования, было установление связи между числом срочных работ и погодой. В течение трех месяцев каждую неделю компания подсчитывала число дней, когда наблюдалась непогода и объем работ. По этой информации был построен график, данный на рисунке.



Рассмотрите диаграмму рассеивания для анализа корреляционной связи между погодой и незавершенной работой и дайте рекомендации компании по совершенствованию данного бизнес-процесса, анализируя ключевые показатели бизнес-процессов, обосновывая и осуществляя выбор приоритетных бизнес-процессов для оптимизации, принимая эффективные экономические решения при организации бизнес-процессов.

Задание 9.

Компания потратила много времени и денег на внедрение системы измерения показателей. Однако эта система так и не нашла широкого применения в компании. Сотрудники компании не любили работать с ней, а в некоторых случаях просто ее саботировали. Тогда был построен качественный граф связей. Он представлен на рисунке.



Проанализируйте качественный граф связей для плохо работающей системы измерения, определите, в чём заключаются основные причины рассматриваемой проблемы, используя ключевые показатели бизнес-процессов, обосновывая и осуществляя выбор приоритетных бизнес-процессов для оптимизации, принимая эффективные экономические решения при организации бизнес-процессов.

Задание 10.

Производитель насосов часто допускает дефекты в партиях насосов, поставляемых потребителю. Тщательная инспекция показала, что эти дефекты обусловлены неточностью размеров двух валов, которые входят в конструкцию насоса. Была организована группа, в которую вошли конструкторы, менеджер по производству, менеджер участка, на котором вытачивались валы, и несколько токарей. Была поставлена цель: найти и устранить причины возникшей проблемы. Составление диаграммы причин и

результатов типа «рыбий скелет», показанной на рисунке, дало возможность выдвинуть ряд версий того, где можно найти причину этой проблемы. Оказалось, что условия окружающей среды, в которой производились валы, не соответствовали требуемой технологии. Отклонения размеров валов были связаны с пониженной температурой в цехе и неправильным выбором смазочно-охлаждающей жидкости, используемой при обработке деталей резанием.



На основании составленной диаграммы причин и результатов типа «рыбий скелет», найдите причины возникшей проблемы в бизнес-процессе по производству валов для насосов и предложите рекомендации по их устранению, анализируя ключевые показатели бизнес-процессов, обосновывая и осуществляя выбор приоритетных бизнес-процессов для оптимизации, принимая эффективные экономические решения при организации бизнес-процессов.