

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ**
Управление бизнес-процессами

Код модуля
1164251(1)

Модуль
Управление бизнес-процессами

Екатеринбург

Оценочные материалы составлены автором(ами):

№ п/п	Фамилия, имя, отчество	Ученая степень, ученое звание	Должность	Подразделение
1	Веретенникова Анна Юрьевна	кандидат экономических наук, без ученого звания	Доцент	региональной экономики, инновационного предпринимательства и безопасности
2	Никитина Наталья Юрьевна	кандидат экономических наук, без ученого звания	Доцент	региональной экономики, инновационного предпринимательства и безопасности
3	Шкурко Валентина Евгеньевна	без ученой степени, без ученого звания	Старший преподаватель	региональной экономики, инновационного предпринимательства и безопасности

Согласовано:

Управление образовательных программ

И.Ю. Русакова

Авторы:

- Веретенникова Анна Юрьевна, Доцент, региональной экономики, инновационного предпринимательства и безопасности
- Никитина Наталья Юрьевна, Доцент, региональной экономики, инновационного предпринимательства и безопасности
- Шкурко Валентина Евгеньевна, Старший преподаватель, региональной экономики, инновационного предпринимательства и безопасности

1. СТРУКТУРА И ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ Управление бизнес-процессами

1.	Объем дисциплины в зачетных единицах	3	
2.	Виды аудиторных занятий	Лекции Практические/семинарские занятия	
3.	Промежуточная аттестация	Зачет	
4.	Текущая аттестация	Контрольная работа	1
		Домашняя работа	1

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ (ИНДИКАТОРЫ) ПО ДИСЦИПЛИНЕ МОДУЛЯ Управление бизнес-процессами

Индикатор – это признак / сигнал/ маркер, который показывает, на каком уровне обучающийся должен освоить результаты обучения и их предъявление должно подтвердить факт освоения предметного содержания данной дисциплины, указанного в табл. 1.3 РПМ-РПД.

Таблица 1

Код и наименование компетенции	Планируемые результаты обучения (индикаторы)	Контрольно-оценочные средства для оценивания достижения результата обучения по дисциплине
1	2	3
ПК-29 -Способен проектировать и внедрять систему процессного управления организацией (Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности)	З-1 - Знать система процессного управления организацией З-2 - Знать методы проектирования и внедрения системы процессного управления организацией П-1 - Владеть методами проектирования и внедрения системы процессного управления организацией У-1 - Уметь применять методы проектирования и внедрения системы процессного управления организацией	Домашняя работа Зачет Контрольная работа Лекции Практические/семинарские занятия

ПК-26 -Способен проектировать и внедрять систему процессного управления организацией (Маркетинг и логистика в коммерции)	З-1 - Знать система процессного управления организацией З-2 - Знать методы проектирования и внедрения системы процессного управления организацией П-1 - Владеть методами проектирования и внедрения системы процессного управления организацией У-1 - Уметь применять методы проектирования и внедрения системы процессного управления организацией	Домашняя работа Зачет Контрольная работа Лекции Практические/семинарские занятия
--	--	--

3. ПРОЦЕДУРЫ КОНТРОЛЯ И ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ В РАМКАХ ТЕКУЩЕЙ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ МОДУЛЯ В БАЛЬНО-РЕЙТИНГОВОЙ СИСТЕМЕ (ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ КАРТА БРС)

3.1. Процедуры текущей и промежуточной аттестации по дисциплине

1. Лекции: коэффициент значимости совокупных результатов лекционных занятий – 0.5		
Текущая аттестация на лекциях	Сроки – семестр, учебная неделя	Максимальная оценка в баллах
<i>контрольная работа</i>	<i>7,7</i>	<i>100</i>
Весовой коэффициент значимости результатов текущей аттестации по лекциям – 0.5		
Промежуточная аттестация по лекциям – зачет		
Весовой коэффициент значимости результатов промежуточной аттестации по лекциям – 0.5		
2. Практические/семинарские занятия: коэффициент значимости совокупных результатов практических/семинарских занятий – 0.5		
Текущая аттестация на практических/семинарских занятиях	Сроки – семестр, учебная неделя	Максимальная оценка в баллах
<i>домашняя работа</i>	<i>7,15</i>	<i>100</i>
Весовой коэффициент значимости результатов текущей аттестации по практическим/семинарским занятиям– 1		
Промежуточная аттестация по практическим/семинарским занятиям–		
Весовой коэффициент значимости результатов промежуточной аттестации по практическим/семинарским занятиям– не предусмотрено		
3. Лабораторные занятия: коэффициент значимости совокупных результатов лабораторных занятий –не предусмотрено		
Текущая аттестация на лабораторных занятиях	Сроки – семестр,	Максимальная оценка в баллах

	учебная неделя	
Весовой коэффициент значимости результатов текущей аттестации по лабораторным занятиям -не предусмотрено		
Промежуточная аттестация по лабораторным занятиям –нет Весовой коэффициент значимости результатов промежуточной аттестации по лабораторным занятиям – не предусмотрено		
4. Онлайн-занятия: коэффициент значимости совокупных результатов онлайн-занятий –не предусмотрено		
Текущая аттестация на онлайн-занятиях	Сроки – семестр, учебная неделя	Максимальная оценка в баллах
Весовой коэффициент значимости результатов текущей аттестации по онлайн-занятиям -не предусмотрено		
Промежуточная аттестация по онлайн-занятиям –нет Весовой коэффициент значимости результатов промежуточной аттестации по онлайн-занятиям – не предусмотрено		

3.2. Процедуры текущей и промежуточной аттестации курсовой работы/проекта

Текущая аттестация выполнения курсовой работы/проекта	Сроки – семестр, учебная неделя	Максимальная оценка в баллах
Весовой коэффициент текущей аттестации выполнения курсовой работы/проекта– не предусмотрено		
Весовой коэффициент промежуточной аттестации выполнения курсовой работы/проекта– защиты – не предусмотрено		

4. КРИТЕРИИ И УРОВНИ ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ МОДУЛЯ

4.1. В рамках БРС применяются утвержденные на кафедре/институте критерии (признаки) оценивания достижений студентов по дисциплине модуля (табл. 4) в рамках контрольно-оценочных мероприятий на соответствие указанным в табл.1 результатам обучения (индикаторам).

Таблица 4

Критерии оценивания учебных достижений обучающихся

Результаты обучения	Критерии оценивания учебных достижений, обучающихся на соответствие результатам обучения/индикаторам
Знания	Студент демонстрирует знания и понимание в области изучения на уровне указанных индикаторов и необходимые для продолжения обучения и/или выполнения трудовых функций и действий, связанных с профессиональной деятельностью.
Умения	Студент может применять свои знания и понимание в контекстах, представленных в оценочных заданиях, демонстрирует освоение умений на уровне указанных индикаторов и необходимых для продолжения обучения и/или выполнения трудовых функций и действий, связанных с профессиональной деятельностью.

Опыт /владение	Студент демонстрирует опыт в области изучения на уровне указанных индикаторов.
Другие результаты	Студент демонстрирует ответственность в освоении результатов обучения на уровне запланированных индикаторов. Студент способен выносить суждения, делать оценки и формулировать выводы в области изучения. Студент может сообщать преподавателю и коллегам своего уровня собственное понимание и умения в области изучения.

4.2 Для оценивания уровня выполнения критериев (уровня достижений обучающихся при проведении контрольно-оценочных мероприятий по дисциплине модуля) используется универсальная шкала (табл. 5).

Таблица 5

Шкала оценивания достижения результатов обучения (индикаторов) по уровням

Характеристика уровней достижения результатов обучения (индикаторов)				
№ п/п	Содержание уровня выполнения критерия оценивания результатов обучения (выполненное оценочное задание)	Шкала оценивания		
		Традиционная характеристика уровня		Качественная характеристика уровня
1.	Результаты обучения (индикаторы) достигнуты в полном объеме, замечаний нет	Отлично (80-100 баллов)	Зачтено	Высокий (В)
2.	Результаты обучения (индикаторы) в целом достигнуты, имеются замечания, которые не требуют обязательного устранения	Хорошо (60-79 баллов)		Средний (С)
3.	Результаты обучения (индикаторы) достигнуты не в полной мере, есть замечания	Удовлетворительно (40-59 баллов)		Пороговый (П)
4.	Освоение результатов обучения не соответствует индикаторам, имеются существенные ошибки и замечания, требуется доработка	Неудовлетворительно (менее 40 баллов)	Не зачтено	Недостаточный (Н)
5.	Результат обучения не достигнут, задание не выполнено	Недостаточно свидетельств для оценивания		Нет результата

5. СОДЕРЖАНИЕ КОНТРОЛЬНО-ОЦЕНОЧНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ МОДУЛЯ

5.1. Описание аудиторных контрольно-оценочных мероприятий по дисциплине модуля

5.1.1. Лекции

Самостоятельное изучение теоретического материала по темам/разделам лекций в соответствии с содержанием дисциплины (п. 1.2. РПД)

5.1.2. Практические/семинарские занятия

Примерный перечень тем

1. 1. Бизнес-процесс: сущность понятия, его элементы и виды 2. Процессный подход к управлению 3. Методология описания процессов верхнего и нижнего уровня 4. Анализ и оптимизация бизнес-процессов 5. Системы показателей при управлении процессами

Примерные задания

Примерное задание

Постройте матрицу ранжирования, по вертикальной оси которой откладывается степень важности бизнес-процесса, а по горизонтальной — степень проблемности. Каждый процесс помещается в соответствующую ячейку матрицы (рис.).

Данная матрица имеет три зоны: зеленую, желтую и красную. Бизнес-процессы, которые попали в зеленую зону (левый нижний угол матрицы), являются наименее важными и их состояние можно охарактеризовать как приемлемое; на данный момент времени их анализом и оптимизацией заниматься не следует. Бизнес-процессы, которые попали в красную зону ближе к верхнему правому углу, являются самыми важными и самыми проблемными.

Их относят к категории высокого приоритета, и их улучшением следует заняться в первую очередь.

Разработка матрицы ранжирования бизнес-процессов на практике осуществляется методом опроса топ-менеджеров компании, которые обладают системным видением организации и компетентны в процессах, требующих ранжирования. Каждый топ-менеджер индивидуально заполняет

анкету, в которой он оценивает степень важности всех выделенных процессов, после чего им нужно заполнить вторую анкету, в которой оценивается степень проблемности рассматриваемых бизнес-процессов. После заполнения двух анкет каждым руководителем, результаты обрабатываются,

усредняются, и усредненный результат представляется на групповое совещание, где еще раз обсуждается. В рамках группового обсуждения все

должны прийти к единому мнению относительно важности и проблемности бизнес-процессов. Таким образом, этот метод в действительности лишен субъективизма, который мог бы возникнуть, если анкету заполнял бы

лишь один человек. Кроме того, применение анкет позволяет формализовать ситуацию, провести ее эффективное обсуждение, согласовать и выработать единое командное мнение, что значительно повышает качество результатов данной работы.

Для совершенствования и реинжиниринга рекомендуется брать не более 3-4 бизнес-процессов при условии, что общее количество выделенных процессов составляет около 20 (соответствует распространенному принципу Парето).

После того, как 20% приоритетных бизнес-процессов будут улучшены, и степень их проблемности станет ниже, они перейдут к левой границе матрицы ранжирования. Вслед за

ними можно заняться улучшением следующих по степени проблемности процессов. Кажется, что через пять итераций все бизнес-процессы станут «хорошими» и перейдут к левой границе, а работа по оптимизации бизнес-процессов закончится.

На самом деле работа по улучшению бизнес-процессов в успешной организации никогда не заканчивается. Дело в том, что пока одни бизнес-процессы улучшаются специалистами компании и передвигаются к левой

границы матрицы ранжирования, другие бизнес-процессы ухудшаются и движутся в обратном направлении к правой границе. Данное обстоятельство вызвано двумя причинами. Во-первых, по мере функционирования

бизнес-процессов в них возникают и обнаруживаются новые проблемы.

Во-вторых, степень проблемности процесса определяется целевыми установками менеджеров, которые участвуют в опросе. Если руководство

начинает повышать цели и нормативы ввиду своих амбиций или требований рынка, то автоматически повышается степень проблемности соответствующих бизнес-процессов.

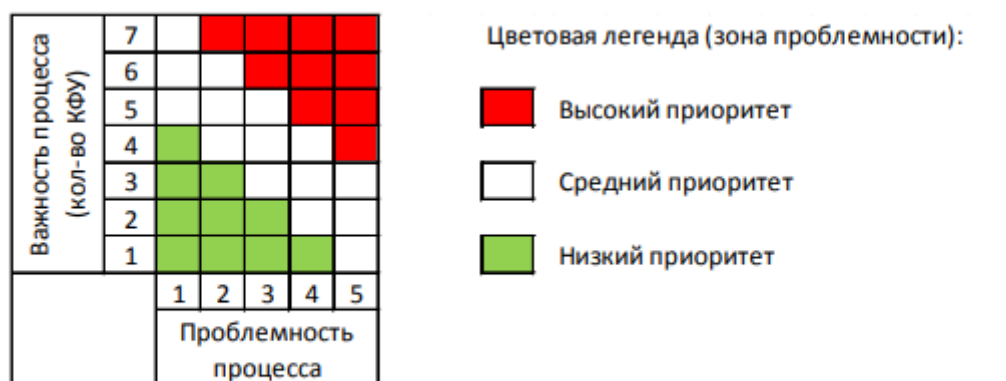


Рис. Матрица ранжирования бизнес-процессов

LMS-платформа – не предусмотрена

5.2. Описание внеаудиторных контрольно-оценочных мероприятий и средств текущего контроля по дисциплине модуля

Разноуровневое (дифференцированное) обучение.

Базовый

5.2.1. Контрольная работа

Примерный перечень тем

1. 1. Бизнес-процесс: сущность понятия, его элементы и виды 2. Процессный подход к управлению 3. Методология описания процессов верхнего и нижнего уровня 4. Анализ и оптимизация бизнес-процессов 5. Системы показателей при управлении процессами

Примерные задания

1. Построить карту проблемного поля
2. На основе карты проблемного поля разработать стратегическую карту целей и показателей

3. Сделать декомпозицию показателей: «опустить» показатель на конкретного исполнителя, подразделение (за достижение показателей подразделения отвечает руководитель)

4. Выбрать цель и разработать стратегический проект мероприятия: цель с учетом SMART, команда проекта, дерево целей/задач, календарный план, матрица ответственности, бюджет проекта.

5. По результатам проделанной работы подготовить эссе на тему «Развитие предприятия на основании процессного управления». Объем: 3-4 страницы, оригинальность 85%.

ООО «Майский» — частная компания, специализирующаяся на производстве строительных материалов. В настоящий момент численность всего персонала составляет 150 человек.

За период своего существования компания произвела свыше 150 наименований продукции, что является средним показателем на российском рынке.

За последние три года количество бракованной продукции возросло на 5%. Несмотря на видимую устойчивость предприятия наблюдается недостаточная оснащенность рабочих мест компьютерами, нередки случаи потери документов, восстановление которых требует дополнительных затрат времени и сил, что порождает конфликтность в коллективе.

Кроме того, на предприятии отсутствует система учета рац. предложений, стимулирования разработки ноу-хау, оценки эффективности организации процессов, операций, процедур. В результате у работников отсутствуют стимулы к генерации идей, усложняется поступление информации руководству. В целом тормозится развитие, диктуемое временем.

Отсутствие у руководителей знаний, навыков психологии осложняет коммуникации в звене руководитель-подчиненный. Менеджеры недооценивают значимость коммуникаций для успешного развития предприятия.

По результатам анализа годовой деятельности выявлены следующие недостатки, касающиеся, главным образом, управленческой и учетной сфер:

- несвоевременное представление недельных отчетов;
- нарушение сроков в системе расчетов с поставщиками и клиентами;
- нарушение документооборота и делопроизводства.

Для устранения негативных тенденций была сформирована группа экспертов по изучению причин сложившейся ситуации. По результатам работы комиссии выяснилось, что основной причиной является систематический выход из строя системы программного обеспечения. Однако финансовое положение организации не позволяет включить в штат специалиста по программному обеспечению. При очередном сбое в системе приглашается специалист со стороны. В основном компания пользуется услугами ООО «Мастер ИКС», которое два года назад предложило свои услуги по демонстрации, установке программного обеспечения по бухгалтерскому учету и законодательной базе РФ. Даже поверхностное рассмотрение проблемы обнаруживает несколько дополнительных статей затрат. Во-первых, сами ремонтно-наладочные работы. Во-вторых, потеря данных отчетности в результате сбоев, восстановление которых требует дополнительных усилий, времени и средств. В-третьих, недостаточность или полное отсутствие данных,

необходимых для принятия управленческих решений обеспечивает движение «в слепую», что ставит под угрозу не только достижение текущих целей, но и в целом существование организации. Ситуация осложняется достаточно продолжительными периодами недееспособности системы информационного обеспечения.

LMS-платформа – не предусмотрена

5.2.2. Домашняя работа

Примерный перечень тем

1. 1. Бизнес-процесс: сущность понятия, его элементы и виды 2. Процессный подход к управлению 3. Методология описания процессов верхнего и нижнего уровня 4. Анализ и оптимизация бизнес-процессов 5. Системы показателей при управлении процессами

Примерные задания

Задание 1.

1. Выбрать организацию
2. Сформулировать названия двух процесса: 1)основного и 2) вспомогательного или процесса управления
3. Описать входы, выходы, ресурсы, управление каждого процесса
4. Определить поставщиков и потребителей каждого процесса
5. Определить границы процессов
6. Определить/назначить владельца процессов Файл с отчетом прикрепить к заданию

Задание 2.

- 1.Провести анализ проблемного поля данной организации .
2. Результаты изобразить в виде Рыбы Ишикавы или карты проблемного поля.
3. Предложить видение, миссию, цель (SMART) компании.
4. Указать, поможет ли внедрение процессного управления решить проблемы в организации и если да, то каким образом.

Кейс

На текстильной фабрике по результатам предшествующего года были выявлены ряд проблем. Высокая конкуренция на рынке привела к сокращению объема продаж, часть клиентов вследствие невыполнения заявок в срок предпочли обратиться к конкурентам. Анализ производственных процессов показал, что затраты на изготовление изделий выше среднерыночных, что не позволяет повышать цену продукции, к тому же финансовый результат по предыдущему году отрицательный (убыток). При более глубоком анализе структуры себестоимости было выявлено, что 30% площадей, на которых находится текстильная фабрика не используется. Производительность труда в анализируемом году снизилась на 10% в сравнении с предыдущим, что было связано с массовым увольнением сотрудников. Анализ показал, что основной причиной увольнения являются удаленность от места проживания, а также высокие перегрузки в компании. К тому же недостаточная квалификация швей не позволяет выполнять уникальные заказы и таким образом, соответствовать потребностям рынка.

Задание 3.

1. Выбрать процесс

2. Описать данный процесс с помощью методологии IDEF0: контекстная диаграмма + декомпозиция первого уровня

Задание может быть выполнено на бумаге, в MS Word, MS Power Point, MS Visio. Отчет будет включать 2 схемы.

Задание 4

Используя стандарт IDEF3, подготовьте графическую схему описанного ниже процесса.

«При подготовке приказа о переводе сотрудника на другую работу менеджер по управлению персоналом на основании заявления сотрудника готовит проект приказа о переводе. Затем Менеджер передает проект приказа на анализ и согласование директору организации. В случае появления замечаний менеджер по персоналу исправляет их и снова передает директору на анализ.

В случае отсутствия замечаний директор согласует проект договора с руководителем управления «старого» места работы сотрудника, с руководителем управления «нового места работы» и службой безопасности. В случае отсутствия замечаний директор подписывает договор. При наличии замечаний менеджер по персоналу дорабатывает проект и вновь отправляет проект директору на анализ.

После подписания приказа менеджер по персоналу подписывает приказ в двух экземплярах у переводимого сотрудника и регистрирует его. Один приказ он сохраняет в архиве, а другой отдает сотруднику».

Задание 5.

Опишите процесс, используя методологию EPC. При описании воспользуйтесь программным продуктом MS Visio.

Описание процесса «Оказание услуги»

Для получения услуги клиент должен заполнить заявку на сайте поставщика услуг, выбрав вид услуги, желаемое время оказания и указав контекстные данные (ФИО, телефон).

Работник регистратуры, работая в ИС IBM BPM, проверяет заполненную заявку на корректность и в случае правильного ее завышения формирует заказ, указывая дату и время оказания услуги. Каждый рабочий день компании-поставщика разделен на временные интервалы, которые заполняются заказами на получение услуг. Если все временные интервалы желаемой даты заняты. Работник регистратуры ищет свободные интервалы на ближайшие даты.

Помимо этого, если клиент указал в заявке корректный номер телефона, то при формировании заказа работник регистратуры указывает в системе необходимость уведомления клиента по СМС (отправка уведомлений осуществляется через СМС-шлюз).

Задание 6.

Выбрать процесс и описать его в MS Visio с использованием Нотации «Процедура»

Варианты процесса:

- Подбор персонала
- Проведение обучения
- Организация праздника
- Подготовка и защита диплома
- Отправка посылки
- Заключение договора и т.д.

LMS-платформа – не предусмотрена

5.3. Описание контрольно-оценочных мероприятий промежуточного контроля по дисциплине модуля

5.3.1. Зачет

Список примерных вопросов

1. Список примерных вопросов 1. 1. Определение понятия «процесс». Вход, выход, ресурс, управление процессом. Границы процесса. Владелец процесса. Задачи владельца процесса. Правила обозначения элементов процесса. Виды процессов. Сквозной процесс. Алгоритм выделения сквозных процессов 2. Функциональный и процессный подходы к управлению. Цели процессного управления. 8 принципов менеджмента качества. Модель системы менеджмента качества, основанная на процессном управлении. Цикл Деминга: PDCA. Уровни зрелости компании с точки зрения процессного подхода 3. Способы описания бизнес-процессов: текстовый, табличный, графический. Методология функционального моделирования IDEF0. Алгоритм построения диаграммы IDEF0. Методологии описания процессов нижнего уровня. Стандарт IDEF3. Нотация «Процедура». Нотация eEPC. Нотация BPMN 4. Горизонтальное сжатие (оптимизация по времени). Вертикальное сжатие (оптимизация по количеству исполнителей). Конфигурация процесса с участием контрагента. Конфигурация процесс с контрольными точками. Ранжирование процессов на основе субъективной оценки. Визуальный анализ графических схем процесса. Поиск неиспользуемых выходов процесса. Анализ функций процесса 5. Понятие показателя. Факторы, влияющие на систему измерений. Классификации показателей. Требования, требующие учета при разработке показателей. Структура системы KPI. Система сбалансированных показателей (ССП): перспективы, стратегическая карта, каскадирование. Этапы внедрения SSP. Реинжиниринг бизнеса. Функционально-стоимостной анализ

LMS-платформа – не предусмотрена

5.4 Содержание контрольно-оценочных мероприятий по направлениям воспитательной деятельности

Направление воспитательной деятельности	Вид воспитательной деятельности	Технология воспитательной деятельности	Компетенция	Результаты обучения	Контрольно-оценочные мероприятия
Профессиональное воспитание	профориентационная деятельность	Технология формирования уверенности и готовности к самостоятельной успешной профессиональной деятельности	ПК-29	У-1	Домашняя работа Зачет Контрольная работа Лекции Практические/семинарские занятия
			ПК-26	У-1	

