МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Юго-Западный государственный университет

Кафедра региональной экономики и менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:
Заведующий кафедрой
региональной экономики и менеджмента
(наименование кафедры полностью)

_____ Ю.С. Положенцева
(подпись)

«_31_» __08____ 2026 г.

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА
для текущего контроля успеваемости
и промежуточной аттестации обучающихся
по дисциплине
Управление бизнес-процессами
(наименование дисциплины)

38.04.02 Менеджмент
(код и наименование ОПОП ВО)

Курск – 2026

1 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

1.1 ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

Тема 3 «Моделирование бизнес-процессов»

1. Раскройте необходимость моделирования бизнес-процессов.
2. Охарактеризуйте способы описания и моделирования бизнес-процессов.
3. Охарактеризуйте горизонтальное и вертикальное описание бизнес-процессов.
4. Поясните технологию описания и моделирования бизнес-процессов предприятия.
5. Охарактеризуйте методы сбора информации при моделировании бизнес-процессов.
6. Охарактеризуйте основные подходы к моделированию бизнес-процессов.

***Шкала оценивания*:** 2 балльная

Критерии оценивания:

2 балла (или оценка **«отлично»)** выставляется обучающемуся, если он принимает активное участие в беседе по большинству обсуждаемых вопросов (в том числе самых сложных); демонстрирует сформированную способность к диалогическому мышлению, проявляет уважение и интерес к иным мнениям; владеет глубокими (в том числе дополнительными) знаниями по существу обсуждаемых вопросов, ораторскими способностями и правилами ведения полемики; строит логичные, аргументированные, точные и лаконичные высказывания, сопровождаемые яркими примерами; легко и заинтересованно откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

2-1 балл (или оценка **«хорошо»)** выставляется обучающемуся, если он принимает участие в обсуждении не менее 50% дискуссионных вопросов; проявляет уважение и интерес к иным мнениям, доказательно и корректно защищает свое мнение; владеет хорошими знаниями вопросов, в обсуждении которых принимает участие; умеет не столько вести полемику, сколько участвовать в ней; строит логичные, аргументированные высказывания, сопровождаемые подходящими примерами; не всегда откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

1 балл (или оценка **«удовлетворительно»)** выставляется обучающемуся, если он принимает участие в беседе по одному-двум наиболее простым обсуждаемым вопросам; корректно выслушивает иные мнения; неуверенно ориентируется в содержании обсуждаемых вопросов, порой допуская ошибки; в полемике предпочитает занимать позицию заинтересованного слушателя; строит краткие, но в целом логичные высказывания, сопровождаемые наиболее очевидными примерами; теряется при возникновении неожиданных ракурсов беседы и в этом случае нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

0 баллов (или оценка **«неудовлетворительно»)** выставляется обучающемуся, если он не владеет содержанием обсуждаемых вопросов или допускает грубые ошибки; пассивен в обмене мнениями или вообще не участвует в дискуссии; затрудняется в построении монологического высказывания и (или) допускает ошибочные высказывания; постоянно нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

1.2 ВОПРОСЫ ДЛЯ КОНТРОЛЬНОГО ОПРОСА

Тема 4 «Анализ и ключевые показатели бизнес-процессов»

1 Поясните выбор приоритетных бизнес-процессов для оптимизации.

2 Охарактеризуйте ключевые показатели бизнес-процессов.

3 Поясните проведение оценки важности бизнес-процессов

4 Каким критериям должны отвечать КФУ?

5 Что такое матрица сопоставления и как она строится?

6 Как проводится оценка проблемности бизнес-процессов?

7 Как строится матрица ранжирования бизнес-процессов?

8 Как проводится оценка возможности проведения изменений в бизнес-процессе?

9 Перечислите основные стадии сопротивления изменениям.

Тема 5 «Ключевые группы методов оптимизации бизнес-процессов»

1. Поясните метод пяти вопросов.
2. Охарактеризуйте метод параллельного выполнения работ.
3. Поясните метод устранения временных разрывов.
4. Охарактеризуйте разработку нескольких вариантов бизнес-процесса.
5. Охарактеризуйте метод уменьшения количества входов и выходов бизнес-процессов.
6. Охарактеризуйте согласование результатов с требованиями.
7. Поясните интеграцию с клиентами и поставщиками бизнес-процесса.
8. Поясните минимизацию устной информации.
9. Охарактеризуйте стандартизацию форм сбора и передачи информации. Охарактеризуйте организацию точек контроля.

***Шкала оценивания*: 2** балльная

Критерии оценивания:

2 балла (или оценка **«отлично»)** выставляется обучающемуся, если он принимает активное участие в беседе по большинству обсуждаемых вопросов (в том числе самых сложных); демонстрирует сформированную способность к диалогическому мышлению, проявляет уважение и интерес к иным мнениям; владеет глубокими (в том числе дополнительными) знаниями по существу обсуждаемых вопросов, ораторскими способностями и правилами ведения полемики; строит логичные, аргументированные, точные и лаконичные высказывания, сопровождаемые яркими примерами; легко и заинтересованно откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

2-1 балл (или оценка **«хорошо»)** выставляется обучающемуся, если он принимает участие в обсуждении не менее 50% дискуссионных вопросов; проявляет уважение и интерес к иным мнениям, доказательно и корректно защищает свое мнение; владеет хорошими знаниями вопросов, в обсуждении которых принимает участие; умеет не столько вести полемику, сколько участвовать в ней; строит логичные, аргументированные высказывания, сопровождаемые подходящими примерами; не всегда откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

1 балл (или оценка **«удовлетворительно»)** выставляется обучающемуся, если он принимает участие в беседе по одному-двум наиболее простым обсуждаемым вопросам; корректно выслушивает иные мнения; неуверенно ориентируется в содержании обсуждаемых вопросов, порой допуская ошибки; в полемике предпочитает занимать позицию заинтересованного слушателя; строит краткие, но в целом логичные высказывания, сопровождаемые наиболее очевидными примерами; теряется при возникновении неожиданных ракурсов беседы и в этом случае нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

0 баллов (или оценка **«неудовлетворительно»)** выставляется обучающемуся, если он не владеет содержанием обсуждаемых вопросов или допускает грубые ошибки; пассивен в обмене мнениями или вообще не участвует в дискуссии; затрудняется в построении монологического высказывания и (или) допускает ошибочные высказывания; постоянно нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

1.3 КЕЙС-ЗАДАЧИ

Кейс-задача 1

ЭВОЛЮЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ КОМПАНИИ «OTICON»

Краткая информация о компании «Oticon» - датская компания, расположенная в Копенгагене и специализирующаяся на производстве и продаже слуховых аппаратов. Основана в 1904 г.; по форме собственности - частная. В ее состав входят 14 дочерних компаний по всему миру с общим числом служащих более 1100 чел. В 1960-70х гг. это был мировой лидер производства слуховых аппаратов, чья доля на общемировом рынке составляла 15%. По размерам, качеству продукции, дистрибьюторской сети и репутации компания была одной из первых в острасли.

Предыстория

В конце 1970-х гг. это был бесспорный лидер, и никакой потребности в изменениях не ощущалось. Скорее наоборот: любые радикальные идеи и предложения сотрудников изменить спешно подавлялись. Однако уже в 1980-х гг. на рынке начинало ощущаться влияние новых технологий и прежде всего внутриушных слуховых аппаратов. Oticon выпускал только аппараты заушного типа, и все они были стандартными, в то время как новая продукция создавалась по принципу «массового производства на заказ», т.е. электронная начинка оставалась одной и той же, а корпус аппарата, вставляющийся в ухо, производился по индивидуальному заказу. Поскольку рынок слуховых аппаратов в эти годы продолжал активно расти, доходы компании не пострадали, однако доля рынка сократилась с 15 до 7%. В 1980-90х гг. затраты компании неуклонно росли, а уровень рентабельности уменьшался. Ситуация еще больше осложнилась, когда курс датской кроны по отношению к американскому доллару пошел вверх, а собственный капитал компании на балансе за 1987 г. уменьшился на 30%. Первые шаги: новое руководство На выручку компании Совет ее директоров призвал Ларса Колинда. До этого назначения Ларс Колинд руководил семейным бизнесом - компанией Radiometerc и накопил богатый опыт в управлении изменениями. Он также зани- мал высокий пост в Государственном национальном исследовательском центре Дании и несколько лет преподавал теорию планирования в Копенгагенском университете. В Oticon Ларс Колинд пришел в 1988 г. Первые два года все силы были брошены на сокращение расходов. Следует отметить, что расходы компании были снижены на 20%, а компания снова вышла на свой обычный уровень рентабельности. Формирование и распространение нового видения К концу 1989 г. появились первые плоды двухлетних трудов по сокраще- нию затрат. Однако новый исполнительный директор Ларс Колинд понимал, что стабильных конкурентных преимуществ у компании нет и что в условиях интенсивно растущей конкуренции компанию ожидает банкротство. Многие гиганты рынка электроники (такие как Philips, Siemens, Sony и пр.) уже имели собственные подразделения по производству слуховых аппаратов, и их новые разработки все усложнялись и совершенствовались. Для того чтобы

эффективно конкурировать с ними, Oticon должен был стать максимально восприимчивой, творческой, новаторской, оперативной и гибкой компанией. При этом система сбыта и производство сохраняло конкурентоспособный уровень. Базовая стратегия (продукт, цена, место и продвижение) была досконально проработана на ближайшие два года. Сотрудники компании обладали высоким уровнем компетентности. Проблему представлял главный офис оргаизации. Хотя на долю 150 сотрудников главного офиса приходилось только 30% накладных расходов компании, их повседневные решения и действия пре- вращались в существенные расходы для всей организации. Кроме того, именно главный офис определял культуру, образ мысли и поведение организации. А культура была консервативной, инертной и невосприимчивой. Офис насчитывал большое число разных отделов и размещался в двух отдельных зданиях, расположенных в нескольких милях друг от друга. Было очевидно, что радикальные изменения в первую очередь должны произойти в главном офисе. Таким образом, реинжиниринг бизнес-процессов главного офиса стал для исполнительного директора приоритетной задачей. В конце 1989 г. Ларс Колинд провел ряд неформальных встреч, после которых он принял окончательное решение о необходимости перемен. С рождественских каникул он вернулся с четырехстраничным документом, озаглавленным Think the Unthinkable («Осмыслите немыслимое»). Сам документ больше известен под своим вторым, «народным», названием «Тысяча берез». В своем видении директор представлял новый офис без внутренних границ, стен и перегородок. В новом офисе не было титулов, рангов или отделов, не было должностных инструкций и прочих атрибутов, предписываемых традиционными управленческими подходами для обеспечения контроля и эффективности. Описывая, каким представляется ему будущий офис, директор сравнивал его с огромной комнатой, в которой стоит 1000 берез в кадках на роликах: когда возникает необходимость, они перемещаются и образуют группы, чтобы через некоторое время, когда обстоятельства изменятся, разъехаться и вновь перегруппироваться. В начале 1990 г. исполнительный директор предложил документ к рассмотрению команде высшего руководства. В нее входило пять старших менеджеров, проработавших в компании в течение длительного периода, новое видение было встречено ими с большой долей скептицизма. Команда всеми силами отстаивала свои подразделения, ранги и кабинеты. В течение следующих нескольких месяцев с помощью ряда встреч и терпеливых разъяснений исполнительному директору удалось пошатнуть недоверие одного-двух руководителей: они признали, что его видение в своей принципиальной части осуществимо. 18 апреля 1990 г. исполнительный директор собрал всех сотрудников главного офиса и представил им свое видение организации бизнес-процессов в главном офисе. Он добавил, что вполне поймет тех, кто не захочет в этом участвовать, и пообещал всем, кто предпочтет уйти, всяческую поддержку и содействие. Аудитория отреагировала в соответствии с классической схемой реакций на изменение: шок, недоверие и гнев. К концу своего выступления исполнительный директор понял, что 95% сотрудников главного офиса настроены против его идеи. Детальное планирование действий

В течение следующих нескольких месяцев исполнительный директор методично готовил главный офис к предстоящим действиям, заряжая людей силой и энергией. Он посвящал этому до 30% своего времени. Ларс Колинд без всяких формальностей подходил к людям и предлагал им проработать план по тому или иному вопросу, а в дальнейшем и по реализации видения в целом. В результате такого маневра постепенно сложилось несколько неофициальных групп, занимавшихся различными аспектами видения, в том числе информационными системами, выбором нового помещения, его дизайном и подбором мебели, переездом туда, разработкой обучающих программ и т.д. Для обеспечения координации и последовательности работ он пригласил одного из своих бывших студентов, Стэна Дэвидсона, который стал менеджером всего проекта. Уже спустя три месяца около 50 человек (30% персонала плавного офиса) занимались проектированием и планированием изменений. В основном это были ведущие сотрудники. Центральная координационная команда, например, состояла из шести человек: в ней под общим руководством нового менеджера проекта работали секретарь, инженер по разработке новых продуктов и ассистенты по персоналу, маркетингу и экспорту. С этой командой, которая координировала деятельность специальных групп, много времени проводил и исполнительный директор. Единственным человеком, занятым только на программе реинжиниринга, был менеджер проекта. Исполнительный директор с самого начала дал понять, что программа предполагает исключительно частичную занятость и не освобождает участвующих в ней сотрудников от их повседневных ролей и обязанностей.

Управление динамикой изменения: основные методы

Помимо самостоятельно сформировавшихся специальных междисциплинарных команд, которые работали над проектом и планированием, исполнительный директор использовал и другие методы для реализации нового видения. В их число вошли:

- ежемесячные семинары;
- «диалоговая мастерская»;
- участие в компании на правах акционеров;
- «компьютерное Рождество»;
- консультирование сопротивляющихся;
- всеобщая конференция, посвященная ценностям;
- «сожжение мостов» и «формирование посольств»;
- новая атмосфера;
- Аукцион «Прощание с прошлым».

Ежемесячные семинары

Семинары вели исполнительный директор и менеджер проекта, и проходили они ежемесячно, начиная с середины 1990 г. и вплоть до переезда в новое помещение в августе 1991 г. Также приглашались профессора и сторонние консультанты, знакомившие людей с принципами организации, основанной на знании. На каждом семинаре присутствовало по 50-70 человек и к началу реализации программы каждый сотрудник прошел через несколько семинаров. Это помогло психологически подготовить людей. «Диалоговая

мастерская» Из опыта армейской службы Ларс Колинд позаимствовал одну из тактик, с помощью которой можно эффективно наращивать приверженность сотрудников к новым идеям. Он организовал проведение двухдневной «мастерской» вне офиса, на которой менеджеры, собранные в полном составе (чуть больше 30 человек), должны были детально проработать будущий проект организации нового офиса. Первый день работы был посвящен так называемой «диалоговой мастерской». Это мероприятие начиналось с общего заседания, на котором команда высшего административного звена выступала с краткой презентацией перед всеми участниками, после чего те разбивались на пять небольших групп. Каждой группе была предоставлена возможность подробно расспросить одного из пяти старших менеджеров. После первых 45 минут вопросов и ответов был устроен 15-минутный перерыв, за время которого старшие менеджеры сравнили свои наблюдения, а затем менялись группами и продолжили отвечать на вопросы. Так повторялось 5 раз, пока каждая группа не пообщалась со всеми менеджерами. Задача групп состояла в том, чтобы выявить более или менее существенные несоответствия в ответах старших менеджеров и обсудить их на общем заседании. Второй день был отдан обсуждению затруднений и опасений, связанных с внедрением видения. Участие в компании на правах акционеров В октябре 1990 г. Ларс Колинд приобрел у частного фонда, являющегося единоличным держателем капитала компании, 17% ее акций. Возможность купить акции была предложена и всем сотрудникам. Выкуп происходил поэтапно в течение трех лет, и всего за это время в руки сотрудников перешло 8% акции. Все акции были именными.

Компьютерное Рождество

В новой организации бизнес-процессов главного офиса немаловажная роль отводилась наличию у сотрудников опыта работы на компьютере. Для решения этой задачи накануне Рождества 1990 г. Oticon закупил 130 компьютеров новейшей на то время модели IBM 386 с полным пакетом программного обеспечения для офиса. В комплекте с каждым компьютером шел принтер. Исполнительный директор объявил, что каждый сотрудник может за символическую арендную плату (15 долл. США в месяц) получить компьютер и принтер в личное пользование и установить их у себя дома. Единственным условием было обязательство овладеть компьютером на уровне профессионального пользователя. Более 90% компьютеров тут же было разобрано. К моменту переезда главного офиса в новое помещение все владели компьютером вполне профессионально (после обучения работе со специальными приложениями новых ин формационных систем уровень мастерства стал еще выше). Такой подход имел и еще одно совершенно незапланированное достоинство: многие стали брать работу домой.

Консультирование сопротивляющихся

Одним из самых больших источников сопротивления изменению стал управляющий персонал среднего звена. Это было вполне объяснимо: в новой организации бизнес-процессов главного офиса не было места средним менеджерам: только небольшая управленческая команда и 150 штатных сотрудников. Всех беспокоил один вопрос: "Чем буду заниматься Я?"

Исполнительный директор провел множество индивидуальных консультаций и при этом неизменно задавал один и тот же встречный вопрос: "А чем вы хотите заниматься?", подталкивая менеджеров к анализу собственных способностей и их оптимального применения в новой организации. Одни заняли свои должности благодаря прекрасным техническим знаниям в узких областях и могли внести значительный вклад в дальнейшую работу компании как технические специалисты. Другие оказались в числе средних менеджеров за счет умения работать с людьми и представляли ценность как потенциальные менеджеры проектов. Исполнительный директор был готов к тому, что отсев составит никак не меньше 15%, но благодаря умелому управлению процессом изменения за все время перехода к новому состоянию ни один человек не ушел и не был уволен.

Всеобщая конференция, посвященная ценностям

В начале 1991 г. состоялась двухдневная конференция для всего персонала главного офиса. Новый проект организации и план его внедрения были почти готовы, и собравшимся были представлены их предварительные варианты. Центральной темой обсуждения стали ценности будущей организации. В ходе конференции было подготовлено заявление о ценностях, в основу которого легла философия, гласящая, что в будущем ко всем сотрудникам будут относится как ко взрослым сознательным людям. Новые ценности вращались вокруг взаимоотношений сотрудников: доверие и уверенность в их способности принимать взвешенные решения, отмена официальных рабочих часов, оценка сотрудников их же коллегами по результатам проектов. Одним из главных пунктов была структура будущей организации, центральным элементом которой становились команды. При этом предполагалось, что при необходимости сотрудники будут работать в нескольких командах одновременно, занимаясь целым рядом проектов. «Сожжение мостов» и «формирование посольств» Весной 1991 г. информация о новой организации просочилась в прессу. В первой статье подробно освещался и подход в целом, и образ нового состояния компании. Это произвело настоящую сенсацию, и вскоре во многих газетах проекту стали посвящать целые полосы (в 1992 г. появилось свыше 100 статей). После столь открытого заявления о намерениях у Oticon не осталось путей к отступлению. Изменения в компании вызвали живейший интерес в обществе, и очень скоро сотрудников начали осаждать разнообразные союзы и профессиональные ассоциации, в которых они когда-либо состояли, их бывшие школы и вообще все, с кем они были так или иначе связаны: все желали узнать мельчайшие подробности о проекте необычного главного офиса - без стен, отделов, должностных инструкций.

Новая атмосфера

В новом офисе не было персональных рабочих столов – просто рабочие места, каждое из которых оборудовано компьютером и телефоном. Нет и ящиков в столах, а все сотрудники, в том числе и исполнительный директор, держат бумаги и палки в небольших настольных контейнерах, тем более что бумаг не так много: вся почта с помощью сканера вводится в информационные

системы, а оригинал сразу уничтожается. Благодаря такому принципу объем бумажной рутины заметно сократился. Единственными отгороженными помещениями остались «комнаты для диалогов». В каждой из них стоит диван в форме окружности и небольшой кофейный столик, причем размеры столика специально подобраны так, чтобы за ним нельзя было сидеть или держать на нем бумаги, - таким образом, компания стремится стимулировать открытые дискуссии. В комнатах также установлены белые доски, с которыми сотрудники работают в ходе переговоров, планирования, дискуссий. Информационные системы работают на базе клиент-серверных систем. На сегодняшний день в них в об- щей сложности вложено порядка 6 млн. долл. США. Большая часть программного обеспечения - это адаптированные версии стандартных продуктов. Вся факсимильная связь идет через компьютер. Кроме конфиденциальных папок с данными по персоналу, вся информация открыта для всеобщего доступа.

Аукцион «Прощание с прошлым»

После переезда в новое помещение вся мебель из старых офисов была распродана с аукциона сотрудникам. В прошлом Oticon был компанией более чем процветающей, и мебель в полной мере отражала роскошь, в которой она когда-то жила. Чем выше было положение, занимаемое сотрудником в компании, тем лучше была у него в кабинете обстановка; теперь это стало предметом всеобщих шуток, а сама мебель была выставлена на аукцион и раскуплена сотрудниками для дома. 8 августа 1991 г. в 08.00, когда все подготовительные мероприятия, о которых рассказано выше, были завершены, главный офис переехал в новое здание.

Мониторинг и достигнутые результаты

О том, как проводился контроль, уже упоминалось: это была интенсивное неформальное общение, которое изредка дополнялось большими собраниями. Первые результаты были не удовлетворительными. Главный офис превратился в полный хаос. К этому добавились низкие финансовые результаты за 1991 и начало 1992 гг., в результате чего штат главного офиса пришлось сократить со 150 до 112 человек. Всем сокращенным было оказано всяческое содействие в поиске новой работы. Организации понадобилось несколько месяцев, чтобы привыкнуть к новым порядкам. Бывшие менеджеры стали специалистами или менеджерами проектов (в зависимости от того, в какой области они работают). Администраторы более активно занимаются основной деятельностью компании, поскольку объем непосредственно административной работы сократился. Люди самостоятельно выявляют и обсуждают возможности и объединяются в команды, которые затем получают ресурсы для реализации своих проектов. Получив финансирование, команда организует для своего проекта специальный курс обучения, чтобы получить необходимые навыки и умения. В программу обучения также входят методы управления проектами и межличностного общения. В целях дальнейшего развития сотрудников всячески поощряют к участию в проектах за рамками их традиционных специализаций. Каждый одновременно работает в нескольких проектах и одновременно выполняет задания из разных традиционных функциональных

областей. Планы всех текущих проектов хранятся в информационных системах, и каждый может заглянуть в тот или иной проект и узнать, что сейчас там происходит. Оценивают сотрудников их же коллеги, и такие оценки лежат в основе всей системы оплаты: по ним определяется, какое кому и за что полагается вознаграждение. Единственное, что осталось от иерархической структуры, это команда высшего руководства, которая решает, какие проекты поддержать. В настоящее время в этой команде десять человек (их число непостоянно, так как в команду входят и сотрудники, привлеченные в нее временно в целях личного развития). Oticon полностью отказался от общепринятого подхода к маркетингу слуховых аппаратов как чего-то не привлекательного, как протез руки или ноги. В то время на рынке наблюдалась устойчивая тенденция к внутриушным слуховым аппаратам, а заушные аппараты все как один были телесного цвета. Вопреки всем маркетинговым исследованиям Oticon выпустил на рынок серебристо-серый аппарат, представляя его как современнейшее устройство, облегчающее общение. Новый продукт имел ошеломляющий успех. Также был разработан «мультифокусный» слуховой аппарат с автоматической регулировкой громкости первый среди аппаратов такого рода, и это ознаменовало зарождение новой мультифокусной технологии. Для удовлетворения предпочтений некоторых из своих покупателей компания производит и скрытые слуховые аппараты. Результаты, достигнутые за это время, следующие (все данные приведены за период с 1990 по 1993 гг.): - доходы увеличились на 45%: с 455,9 млн. до 661,2 млн. датских крон; - операционная прибыль увеличилось на более чем 400%: с 16.9 млн. до 85,5 млн. датских крон; - чистая прибыль увеличилась на 500%: с 10,4 млн. до 62,5 млн. датских крон; - годовые темпы роста доходов выросли с 1,4% до 22,7%; - рентабельность собственного капитала выросла с 6,7% до 36,9%; - расходы на научно-исследовательские работы и разработку продуктов в процентном отношении к обороту увеличились с 3,5% до 6,7%. В 1993 г. Oticon стал единственной европейской компанией, выдвинутой на американскую премию Computerworld Smithsonian Award. В конце 1993 г, уже в Дании, компания была удостоена награды за информационные технологии

Вопросы

1. С какими проблемами столкнулась компания Oticon в 1980-90х гг.?
2. Почему было принято решение об изменении бизнес-процессов в главном офисе?
3. Охарактеризуйте преимущества и недостатки организационной структуры, выбранной компанией Oticon для ее главного офиса.
4. Какие, на ваш взгляд, основные факторы способствовали успеху изменению организационной структуры главного офиса компании Oticon?

Использованная литература

1. Обленски Н. Практический реинжиниринг бизнеса. Инструменты и методы эффективного изменения / Н. Обленски. – М.: Изд-во «ЛОРИ», 2004. – 371 с.

2. Официальный сайт компании «Oticon. - Режим доступа: http://

www.oticon.com.ru, свободный.

Кейс-задача 2

Компьютерная фирма осуществляет сборку компьютеров на заказ для частных и корпоративных клиентов. Заказ для корпоративных клиентов отличается от заказов для частных лиц числом заказываемых компьютеров. В принципе компьютерная фирма может заниматься продажей комплектующих деталей в розницу. Компьютерная фирма осуществляет сборку компьютеров на заказ для частных клиентов в течение 6 дней в неделю. Ежедневно поступает в среднем 8 заказов от частных лиц, то есть один заказ в час. Крупные заказы от корпоративных заказчиков (в среднем по 10 компьютеров) принимаются один раз в неделю. Каждый заказ от частного клиента оформляется менеджером по работе с клиентами в среднем в течение 0.5 часа, заказ от корпоративного клиента – 1 час. Во время оформления проверяется возможность выполнения заказа на следующий день или с задержкой в связи с отсутствием комплектующих деталей. При этом для частных лиц выполнение 1 заказа из 10 отвергается и 1 заказа из 10 задерживается на время закупки комплектующих деталей. Для корпоративных заказчиков один из пяти заказов отвергается, один из пяти заказов откладывается. Принятые заказы включаются в план график сборки компьютеров. В случае отсутствия комплектующих деталей формируется заявка в отдел закупок на приобретение отсутствующих деталей. В отделе закупок заявки сводятся в заказы на закупку 3 раза в неделю и в течение каждого следующего дня выполняются закупки у поставщиков. Каждый компьютер собирается в среднем за два часа. Выполненный заказ выдается менеджером по работе с клиентами в среднем в течение получаса для частных лиц, в течение 1-го часа – для корпоративных клиентов. Доставка товара осуществляется самовывозом.

Требуется:

1. Сформулировать миссию и цели фирмы на рынке, ключевые факторы успеха (возможности, конкурентные преимущества и ограничения).
2. Отобразить их в соответствующей диаграмме.
3. Сформулировать цель управления бизнес-процессами.
4. Построить организационную структуру фирмы
5. Выделить бизнес-процессы фирмы (система процессов и цепочка добавленной стоимости процесса).
6. Проранжировать бизнес-процессы по степени важности и степени влияния на эффективность деятельности фирмы.

Шкала оценивания: 4 балльная.

Критерии оценивания:

4 балла (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если задача решена правильно, в установленное преподавателем время или с опережением времени, при этом обучающимся предложено оригинальное (нестандартное) решение, или наиболее эффективное решение, или наиболее рациональное

решение, или оптимальное решение.

3-2 балла (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если задача решена правильно, в установленное преподавателем время, типовым способом; допускается наличие несущественных недочетов.

2-1 балл (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если при решении задачи допущены ошибки некритического характера и (или) превышено установленное преподавателем время.

0 баллов (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если задача не решена или при ее решении допущены грубые ошибки.

1.4 ТЕМЫ ДОКЛАДОВ

Аналитическая работа (доклад) выполняется в письменном виде, объемом около 10-15 машинописных страниц, в которой должны быть изложены результаты исследования, в том числе оформленные в графической и табличной форме, касающиеся проанализированной экономической проблемы. Приводимый ниже перечень тем аналитических работ (докладов) может быть дополнен и изменен.

1. Сущность процессного подхода.
2. Ожидания руководителей от внедрения процессного подхода.
3. Процессный подход: положительные тенденции.
4. Процессный подход: ситуация с теорией.
5. Сущность управления бизнес-процессами.
6. Бизнес-процесс: основные понятия, сущность.
7. Концептуальная схема управления бизнес- процессами.
8. Классификация бизнес- процессов в организации.
9. Бизнес- процессы подразделений
10. Сегментирование деятельности организации на систему бизнес-процессов.
11. Функциональный подход к управлению бизнес-процессами
12. Совмещение цикла P-D-C-A и схемы процессного подхода стандартов МС ИСО серии 9000:2000
13. Оценка готовности организации к переменам.
14. Требования к организации для перехода к процессному подходу.
15. Принципы менеджмента качества МС ИСО 9000:2000.
16. Программа построения в организации сети процессов и управления ими на основе МС ИСО 9001:2000

***Шкала оценивания*:** 2 балльная
Критерии оценивания:

2 балла (или оценка **«отлично»**) выставляется обучающемуся, если тема доклада раскрыта полно и глубоко, при этом убедительно и аргументированно изложена собственная позиция автора по рассматриваемому вопросу; структура доклада логична; изучено большое количество актуальных источников, грамотно сделаны ссылки на источники; самостоятельно подобран яркий иллюстративный материал; сделан обоснованный убедительный вывод.

2-1 балл (или оценка **«хорошо»**) выставляется обучающемуся, если тема доклада раскрыта полно и глубоко, сделана попытка самостоятельного осмысления темы; структура доклада логична; сделан обоснованный вывод; имеют место незначительные недочеты в содержании доклада.

1 балл (или оценка **«удовлетворительно»**) выставляется обучающемуся, если тема доклада раскрыта неполно и (или) в изложении темы имеются недочеты и ошибки; структура доклада логична; приведены общие примеры; вывод сделан, но имеет признаки неполноты и неточности; имеются замечания к содержанию доклада.

0 баллов (или оценка **«неудовлетворительно»**) выставляется обучающемуся, если тема доклада не раскрыта и (или) в изложении темы имеются грубые ошибки; материал не структурирован, излагается непоследовательно и сбивчиво; не приведены примеры или приведены неверные примеры; отсутствует вывод или вывод расплывчат и неконкретен.

1.5 ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ

Вариант 1

1. Бизнес-процесс – это:

a. Совокупность последовательных действий, направленных на достижение определенных результатов

b. Совокупность работ, в ходе выполнения которых создается выходной результат, имеющий ценность для потребителя

c. Совокупность работ, в ходе выполнения которых, при использовании ресурсов, создается выходной результат, имеющий ценность для потребителя

d. Совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующих в ходы в выходные результаты, которые имеют ценность для конкретного результата

2. У бизнес-процесса должен быть:

a. Вход

b. Выход

c. Исполнитель

d. Владелец

3. Сущность регламентов бизнес-процессов:

a. Описывает процессы взаимодействия исполнителей

b. Описывает порядок действий отдельных исполнителей при реализации БП

c. Описывают общепризнанные способы выполнения соответствующих процессов

4. Методами качественного анализа бизнес-процессов является:

a. Субъективное оценивание

b. Анализ графических схем

c. Сравнение с требованиями

d. Имитационное моделирование, АВС-метод

5. Методами количественного анализа бизнес-процессов является:

a. Субъективное оценивание

b. Анализ графических схем

c. Сравнение с требованиями

d. Имитационное моделирование, АВС-метод

6. Владелец бизнес-процесса:

a. Отвечает за координацию действий и согласовывает интересы исполнителей БП

b. Отвечает за своевременную адаптацию и реорганизацию БП

c. Отвечает за результативность, эффективность и возобновляемость БП

7. Исполнитель бизнес-процесса это:

a. Человеческий ресурс

b. Оборудование

c. Поставщик

8. Вход выход бизнес-процесса это:

a. Ресурс на основании, которого инициализируется бизнес-процесс

b. Сырье

c. Формы документов

9. Какие из перечисленных показателей относятся к качественным показателям анализа бизнес-процессов:

a. Анализ входов-выходов

b. Степень соответствия мировым образцам

c. Степень выполнения требований потребителя

10. Какие из перечисленных показателей относятся к количественным показателям анализа бизнес-процессов:

a. Объем производства в денежном выражении

b. Величина дебиторской задолженности потребителя

c. Затраты на брак

Вариант 2

1. Бизнес-процессы классифицируются:

a. Основной

b. Вспомогательный

c. Управления

2. К основным бизнес-процессам относятся:

a. Процессы, добавляющие ценность продукту/услуге

b. Результат по процессу получает внешний потребитель

c. Процессы, не касаются напрямую основного продукта/услуги

3. К вспомогательным бизнес-процессам относятся:

a. Процессы, добавляющие стоимость продукту/услуге

b. Результат по процессу получает внешний потребитель

c. Процессы, не касаются напрямую основного продукта/услуги

4. К бизнес-процессам управления относятся:

a. Процессы, которые задают цели и критерии

b. Процессы, которые координируют все процессы

c. Процессы, не касаются напрямую основного продукта/услуги

5. Бизнес-процесс «Учет банковских операций» относится:

a. Основной

b. Вспомогательный

c. Управления

6. Бизнес-процесс «Предоставление услуги по кредитованию физических лиц» относится:

a. Основной

b. Вспомогательный

c. Управления

7. Бизнес-процесс «Координация работ в отделе кредитования физических лиц»:

a. Основной

b. Вспомогательный

c. Управления

Вариант 3

1. Что необходимо для успешного описания БПр:

A. четко определить границы БПр;

B. «нарисовать» схему БПр;

C. определить ресурсы БПр.

2. Границы БПр целесообразно определять:

A. по входам/выходам БПр и событиям;

B. по внешним и внутренним Клиентам БПр;

C. по типам и видам БПр.

3. Почему БПр «ушел не туда»?:

A. отсутствует системное виденье БПр;

B. отсутствует процессный подход к созданию БПр;

C. отсутствует ситуационное описание БПр.

4. Оптимальная схема БПр включает в себя:

A. 12-15 операций;

B. 5-7 операций;

C. 17-20 операций.

5. «Процесс в процессе» или «Процессная грыжа» - это:

A. когда внутри процесса представлено описание деятельности предприятия, которая выполняется другим подразделением, в другое время и т.п.;

B. когда процесс включает в себя большое количество операций (например, более 20);

C. когда существует возможность взаимодействия процессов при помощи данных, в рамках необходимых запросов.

6. Описание бизнес-процесса, через последовательное отражение операции по работе с некоторыми документами является:

A. ошибочным;

B. не достаточным;

C. достаточным для успешного описания БПр.

7. Все, определенные в рамках бизнес-процесса, операции должны соответствовать друг другу, что означает:

A. однородность БПр;

B. целеполагание БПр;

C. экономичность БПр.

8. Между бизнес-процессами всегда существует определенное взаимодействие, что означает:

A. из процесса должны выходить и, наоборот, в процесс входить документы (в бумажном или электронном виде);

B. из процесса должны выходить и, наоборот, в процесс входить внешние и внутренние Клиенты БПр;

C. из процесса должны выходить и, наоборот, в процесс входить владелец и менеджер БПр.

9. На схеме бизнес-процессов не должно быть:

A. «оборванных» входов и выходов БПр;

B. поставщиков и потребителей БПр;

C. владельца и менеджера БПр.

10. Стандарт моделирования бизнес-процессов обязывает бизнес- аналитиков:

A. не нарушать нотации моделирования БПр;

B. стараться упрощать нотации моделирования БПр;

Вариант 4

1. Какая организационная структура используется для управления бизнес-процессами?

а) линейно-функциональная;

б) матричная;

в) дивизиональная.

2. Межорганизационное взаимодействие в системе «Клиент - Исполнитель» осуществляется с помощью:

а) EDI-технологии;

б) открытой спецификации CORBA;

в) международного стандарта STEP.

3. На какой стадии реинжиниринга строятся принципиальные схемы бизнес-процессов, позволяющие понять сущность бизнес-процесса в целом и выявить направления реорганизации бизнес-процессов.

а) прямого инжиниринга;
б) разработки проекта реинжиниринга бизнес-процессов;
в) обратного инжиниринга.
4. Организационная структура проекта реинжиниринга бизнес-процессов включает в себя следующие элементы:
а) регламентирующий комитет;
б) аппарат управления;
в) методологический центр;
г) сервисный центр.
5. Программный продукт SPSS позволяет:
а) осуществлять объектно-ориентированное моделирование;
б) определять иерархию целей и задач;
в) анализировать статистические показатели рынка.
6. Стоимостной анализ функций осуществляется с исползованием:
а) CASE-технологий;
б) диаграммы рабочих потоков Oracle Designer 2000;
в) ППП Project Expert.
7. Интерактивные функции (on-line) – это:
а) выполняемые ЭВМ без участия человека например, составление стандартных отчетов, проведение расчетов;
б) выполняемые ЭВМ и человеком в диалоге, например, реализация нестандартных запросов, настройка на особенности ситуации;
в) выполняемые человеком на основе рекомендаций (команд), подготавливаемых ЭВМ.
8. Построение схемы технологического процесса в виде последовательности операций, на входе и выходе которых отражаются объекты различной природы: материальные и информационные объекты, используемые ресурсы, организационные единицы, представляет собой сущность:
а) объектно-ориентиованного подхода;
б) системного подхода;
в) функционального подхода.
10. К функциональным возможностям ППП Design/IDEF относятся:
а) импорт данных бухгалтерского учета для вычисления стоимости процессов;
б) разработка функциональной модели с указанием исполнителей операций и используемых информационных технологий и управляющих воздействий;
в) автоматический расчет стоимости выполнения процесса и создания стоимостных объектов;
г) возможность экспорта функциональной модели в пакеты программ динамического имитационного моделирования, поддерживающие сети Петри.
12. П-модель объектно-ориентированной методологии:
а) выявляет основные бизнес-процессы, как последовательности действий или транзакции, которые должны выполняться целиком, когда выполнение обособленного подмножества действий не имеет значения без выполнения всей последовательности;

б) рассматривает внутреннюю структуру предметной области, иерархию классов объектов, статические и динамические связи объектов без раскрытия особенностей их использования в бизнес-процессах;

в) раскрывает механизм реализации динамических связей объектов в системе бизнес-процессов.

14. OSD (Object Structure Diagram) — диаграмма

а) последовательности транзакций, соответствующая П-модели бизнес-процессов;

б) структуры объектов, которая соответствует О-модели бизнес-процессов;

в) взаимодействия объектов, которая соответствует В-модели бизнес-процессов.

***Шкала оценивания*:** 2 балльная

Каждый вопрос (задание) в тестовой форме оценивается по дихотомической шкале: выполнено – 1 балл, не выполнено – 0 баллов.

Применяется следующая шкала перевода баллов в оценку по 5-балльной шкале:

2 балла соответствуют оценке **«отлично»**;

2-1 балл – оценке **«хорошо»;**

1 балл – оценке **«удовлетворительно»;**

0 баллов – оценке «**неудовлетворительно».**

2 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

2.1 БАНК ВОПРОСОВ И ЗАДАНИЙ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ

1 Вопросы в закрытой форме

1.1 Сущность функционального подхода к управлению заключается в…

a) в том, что каждый сотрудник обеспечивает жизнедеятельность конкретных бизнес-процессов, непосредственно участвуя в них

b) в том, что потребность рассматривается как совокупность функций, которые нужно выполнить для удовлетворения потребности

c) в организации используется линейная оргструктура

d) в организации используется матричная оргструктура

e) нет верного ответа

1.2. Суть процессного подхода заключается

a) в организации используется линейная оргструктура

b) в организации используется матричная оргструктура

c) в том, что каждый сотрудник обеспечивает жизнедеятельность конкретных бизнес-процессов, непосредственно участвуя в них

d) нет верного ответа

e) в том, что потребность рассматривается как совокупность функций, которые нужно выполнить для удовлетворения потребности

1.3. В процессном подходе организация воспринимается как

a) система функций

b) модель бизнес-процессов

c) сеть бизнес-процессов, представляющая собой совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих бизнес-процессов, включающих все функции, выполняемые в подразделениях организации.система, построенная по функциональному подходу

d) нет верного ответа

1.4. В процессном подходе видение деятельности компании - это…

a) совокупность бизнес-процессов

b) система функций

c) система, построенная по функциональному подходу

d) стратегия компании

e) миссия

1.5. Выделение бизнес-процесса всегда связано с выявлением

a) заказчика

b) клиента

c) владельца и клиента

d) владельца

e) нет верного ответа

1.6. 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 - это...

a) проект
b) бизнес-процесс
c) план
d) программа
e) функция

1.7. Какие бизнес-процессы генерируют доходы компании?

a) основные
b) развития
c) управления
d) обеспечивающие
e) сопутствующие

1.8. процессы, ориентированные на производство товара или оказание услуги, являющиеся результатами сопутствующему основному производству производственной деятельности и также обеспечивающие получение дохода - это…

a) основные
b) развития
c) сопутствующие
d) управления
e) обеспечивающие

1.9. Процессы, предназначенные для жизнеобеспечения основных и сопутствующих процессов и ориентированные на поддержку их специфических черт - это…

a) сопутствующие
b) основные
c) вспомогательные
d) развития
e) управления

1.10. Поддерживают инфраструктуру компании, предназначены для жизнеобеспечения всех остальных процессов и ориентированы на поддержку их универсальных черт - это…

a) обеспечивающие
b) сопутствующие
c) основные
d) развития

1.11. процессы, охватывающие весь комплекс функций управления на уровне каждого бизнес-процесса и предприятия в целом - это…

a) обеспечивающие
b) сопутствующие
c) управления
d) основные
e) развития

1.12. Процессы совершенствования производимого товара или услуги, процессы развития технологий, процессы модификации оборудования, а также инновационные процессы - это…

a) управления
b) развития
c) обеспечивающие
d) сопутствующие
e) основные

1.13. Методом перепроектирования бизнес-процессов является:

a) Аутсорсинг.
b) Реинжиниринг.
c) Бюджетирование.
d) Реорганизация

1.14. Процесс передачи бизнес-процессов сторонним подрядчикам – это:

a) Реинжиниринг.
b) Бюджетирование.
c) Аутсорсинг.
d) Реорганизация.

1.15. Процесс планирования движения ресурсов по предприятию – это:

a) Бюджетирование.
b) Реорганизация.
c) Аутсорсинг

1.16. Коэффициент дробления определяет соотношение, в соответствии с которым осуществляется конвертация акций:

a) Предыдущего выпуска в акции текущего выпуска.
b) Присоединяемой компании в акции присоединяющей компании.
c) Реорганизуемой компании в акции вновь создаваемой компании.
d) Создаваемой компании в акции реорганизуемой компании.

1.17. Правила эмиссии ценных бумаг при реорганизации установлены:

a) Центральным банком РФ.
b) Правительством РФ.
c) Гражданским кодексом.
d) Федеральной комиссией по рынку ценных бумаг

1.18. Первым шагом описания бизнес-процесса является

a) бизнес-процесс с указанием поставщиков и клиентов
b) определение заказчика
c) описание его окружения, которое представляет совокупность входов и выходов определение входа
d) определение выхода
e) нет верного ответа

1.19. Методология TQM – это система методов, ориентированных на:

a) Постоянное улучшение качества продукции.
b) Минимизацию затрат производства.
c) Все перечисленные варианты.

1.20. Реинжиниринг – это метод:

a) Бюджетирования.
b) Реорганизации.
c) Реструктуризации.
d) Аутсорсинга.

1.21. SWOT-анализ – это метод:

a) Экономического анализа
b) Организационно-управленческого анализа
c) Ситуационного анализа

1.22. Теория игр – это метод

a) Экономического анализа
b) Ситуационного анализа
c) Организационно-управленческого анализа

1.23. Структурно-логическая рамка – это метод

a) Ситуационного анализа
b) Организационно-управленческого анализа
c) Экономического анализа

1.24. Поставщики и клиенты процесса могут быть

a) частными и общими
b) специальными и уникальными
c) внутренними и внешними
d) системными и процессными
e) сложными и простыми

1.25. Подразделения и сотрудники компании, с которыми рассматриваемый бизнес-процесс взаимодействует – это

a) внешние поставщики и клиенты
b) частные поставщики и клиенты
c) внутренние поставщики и клиенты
d) общие поставщики и клиенты
e) специальные поставщики и клиенты

1.26. При описании окружения бизнес-процесса рекомендуется

a) построить таблицу
b) построить график движения процесса
c) построить его графическую схему
d) оптимизировать процесс
e) унифицировать процесс

1.27. При описании окружения бизнес-процесса его входы и выходы делят на два типа:

a) внутренними и внешними
b) первичные и вторичные
c) частными и общими
d) специальными и уникальными
e) системными и процессными

1.28. Основной результат, ради которого существует бизнес-процесс. Определяется целью, назначением бизнес-процесса - это…

a) вторичный выход
b) первичный вход
c) первичный выход
d) вторичный вход
e) общий

1.29. Побочный продукт бизнес-процесса, который может быть востребован вторичными клиентами. Не является основной целью бизнес-процесса - это…

a) первичный вход
b) вторичный выход
c) вторичный вход
d) общий
e) первичный выход

1.30. Поток объектов, инициирующий «запуск» бизнес-процесса — заказ клиента, план закупок и т. д. - это…

a) вторичный вход
b) общий
c) первичный вход
d) первичный выход
e) вторичный выход

1.31. Потоки объектов, обеспечивающие нормальное протекание бизнес-процесса — стандарты, правила, механизмы выполнения действий, оборудование и пр. - это…

a) общий
b) первичный выход
c) вторичный выход
d) вторичный вход
e) первичный вход

1.32. Финансовая деятельность – это сфера влияния центра

a) Затрат.
b) Доходов.
c) Прибыли.
d) Расходов.

1.33. Центры финансовой ответственности имеют право заключать договора и производить расчёты со сторонними организациями

a) Абсолютно верно.
b) Не верно.
c) Верно, но необходимо наличие доверенности от предприятия.

1.34. Центры финансовой ответственности образуют:

a) Организационную структуру.
b) Финансовую структуру.
c) Инфраструктуру предприятия.

1.35. Образование центров финансовой ответственности связано с:

a) Проведением реинжиниринга.
b) Организацией аутсорсинга.

c) Внедрением бюджетирования.
d) Осуществлением реорганизации.

1.36. Разработка пакета социальной поддержки сотрудников – одна из основных мер по формированию:

a) Благоприятного психологического климата.
b) Организационной культуры.
c) Слаженной команды проекта реструктуризации.

1.37. Задачи распределения управленческих функций между подразделениями решаются на этапе проектирования модели:

a) Структурной.
b) Нет правильного ответа
c) Функциональной.

1.38. Данная модель разработана М. Портером и рассматривает компанию как цель базисных действий, каждое из которых добавляет ценность продукту, а оптимизация этих базисных действий максимизирует прибыль и/или минимизирует затраты

a) модель IBL
b) 13-процессная модель
c) модель цепочки добавления ценности
d) двухфакторная модель
e) модель Альтмана

1.39. Модель разработана компанией Price Water House Coopers и включает процессы, которые непосредственно влияют на продукт или услугу, предоставляемую клиенту.

a) 13-процессная модель
b) двухфакторная модель
c) модель Альтмана
d) модель IBL
e) модель цепочки добавления ценности

1.40. Модель разработана Американским центром производительности и качества

a) двухфакторная модель
b) 13-процессная модель
c) модель Альтмана
d) модель цепочки добавления ценности
e) модель IBL

1.41. Установите соответствие типов клиентов и видов бизнес-процессов

a) Потенциальный клиент – инновационный процесс
b) Внешний клиент – основной процесс
c) Внутренний клиент – вспомогательный процесс
d) Нет правильного ответа

1.42. Дайте полное и правильное определение реинжиниринга бизнес-процессов. Реинжиниринг – это:

a) реструктуризация организации

b) фундаментальное переосмысление бизнес-процессов с целью достижения существенных изменений в показателях результативности

c) проектирование и перепроектирование бизнес-процессов с целью их фундаментального переосмысления

d) фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов с целью достижения существенных изменений в показателях результативности деятельности организации

1.43. Бизнес-процесс - это:

a) задачи и отдельные операции, выполняемые для клиента

b) совокупность различных видов деятельности (работ операций, функций), в рамках которой «на входе» используется один или более видов ресурсов, и в результате этой деятельности на «выходе» создается продукт представляющий ценность для потребителя

c) совокупность различных операций, имеющих «вход» и «выход»

d) совокупность различных работ, имеющих на выходе создаваемый продукт

1.44. Дайте полный перечень изменений в бизнес-процесе после реинжиниринга….

a) несколько работ объединяются в одну, решение принимают менеджеры, процесс выстраивается по правилам, сокращается объем проверок

b) решения принимают исполнители процесса, минимизируется процесс согласований, процесс разбит на отдельные операции, выполняется процесс в одном варианте

c) процесс выстраивается на принципе интеграции, решения принимают исполнители процесса, процесс имеет множество вариантов, этапы процесса выполняются в естественном порядке, сокращается объем проверок, контроля, согласований, работа выполняется там, где это эффективнее

d) несколько работ объединяются в одну, решения принимают менеджеры, процесс разрабатывается в нескольких версиях, сокращается объем проверок, контроля, согласований

1.45. Изменения в организационных элементах в результате реинжиниринга:

a) изменяются структурные единицы, операции выполняются в естественном порядке, решения принимают исполнители и менеджеры

b) работники «новых» организаций должны иметь общее образование, компенсацию за работу по результатам, критерий продвижения по службе – способности работника, целевая ориентация работника – удовлетворение клиента

c) переход от функциональных подразделений к процессным командам, исполнители работ процесса наделяются полномочиями принятия решений, изменения в критериях найма на работу

d) Все перечисленные варианты

1.46. Объектом реинжиниринга является:

a) отдел

b) бизнес-процесс

c) цех

d) любое структурное подразделение организации

1.47. Операции бизнес-процесса, не добавляющие ценности клиенту:

a) контрольные, создающие продукт, согласования;

b) согласования, выполнения операций по созданию продукта для клиента, контрольные

c) контрольные, отслеживания, согласования

d) Нет правильного ответа

1.48. Осмысление бизнес-процесса - это …..

a) подробное описание процесса

b) общий взгляд на процесс с точки зрения клиента

c) подробный анализ процесса

d) общий взгляд на процесс с точки зрения самой орган

1.49. Границы бизнес-процесса определяются

a) Выполнением требований клиента процесса

b) Все перечисленные варианты

c) Сменой на выходе операции управляемого объекта преобразований

d) Нет правильного ответа

1.50. На этапе внедрения проекта реинжиниринга бизнес-процессов выполняется следующая работа…..

a) Осуществляется обучение персонала

b) Поэтапный ввод и тестирование информационной системы

c) Все перечисленные варианты

d) Нет правильного ответа

1.51. Реинжиниринг бизнес-процессов направлен на минимизацию…….

a) Сроков реализации потребностей клиентов

b) Использования различных ресурсов

c) Все перечисленные варианты

d) Сложности процесса управления

e) Издержек

1.52. Структурное моделирование бизнес-процессов используется для….

a) Стандартизации бизнес-процессов

b) Определения требований к информационной системе

c) Проведения улучшений в организации бизнес-процессов

d) Все перечисленные варианты

1.53. Вид реинжиниринга, который является составной частью общей стратегии развития предприятия и служит одним из инструментов достижения его долгосрочных целей

a) тактический

b) общй

c) стратегический

d) комплексный

e) текущий

1.54. Дайте полный перечень изменений в бизнес-процесе после реинжиниринга….

a) несколько работ объединяются в одну, решение принимают менеджеры, процесс выстраивается по правилам, сокращается объем проверок

b) решения принимают исполнители процесса, минимизируется процесс согласований, процесс разбит на отдельные операции, выполняется процесс в одном варианте

c) процесс выстраивается на принципе интеграции, решения принимают исполнители процесса, процесс имеет множество вариантов, этапы процесса выполняются в естественном порядке, сокращается объем проверок, контроля, согласований, работа выполняется там, где это эффективнее

d) несколько работ объединяются в одну, решения принимают менеджеры, процесс разрабатывается в нескольких версиях, сокращается объем проверок, контроля, согласований

1.55. Изменения в организационных элементах в результате реинжиниринга:

a) изменяются структурные единицы, операции выполняются в естественном порядке, решения принимают исполнители и менеджеры

b) переход от функциональных подразделений к процессным командам, исполнители работ процесса наделяются полномочиями принятия решений, изменения в критериях найма на работу

c) работники «новых» организаций должны иметь общее образование, компенсацию за работу по результатам, критерий продвижения по службе – способности работника, целевая ориентация работника – удовлетворение клиента

d) Все перечисленные варианты

1.56. Радикальное перепроектирование бизнес-процесса - это…

a) изменение порядка выполнения его операций

b) построение процесса на принципе дифференциации операций построение процесса на принципе интеграции операций

c) Нет правильного ответа

1.57. Основные характеристики перепроектированных бизнес-процессов:

a) межфункциональный характер, простота, естественный порядок выполнения операций; множество вариантов выполнения

b) построение на принципе дифференциации; сокращение объема проверок, согласований, контроля, сокращение времени выполнения процесса

c) все перечисленные варианты

d) нет правильного ответа

1.58. Этапы внедрения процессного подхода на предприятии (логика):

a) определение структуры каждого процесса, входов и выходов процесса, цели процесса, определение видов процессов в организации

b) идентификация видов процессов, определение цели и назначения каждого процесса, его границ, взаимосвязи, структуры процесса

c) Нет правильного ответа

1.59. Назначение динамического анализа бизнес-процесса заключается в оценке…..

a) Непроизводительных затрат

b) Использования ресурсов в бизнес-процессе

c) Производительности бизнес-процессов

d) Все перечисленные варианты

1.60. На этапе реализации проекта по реинжинирингу бизнес-процессов выполняется следующая работа….

a) Разрабатывается или модернизируется организационно-экономическая система

b) Разрабатывается или модернизируется информационная система Разрбатывается или модернизируется система управления потоками работ

c) Нет правильного ответа

1.61. Каковы ключевые факторы успеха реинжиниринга бизнес-процессов?

a) Комплексный характер проектных работ

b) Участие руководства компании на всех этапах

c) Совместная работа консультантов и работников компании в командах

d) Все перечисленные варианты

1.62. Как задается разветвление в бизнес-процессе?

a) По значению пользовательских атрибутов

b) По вероятности пути процесса

c) По типу объекта

d) Произвольно

1.63. Задачей стоимостного анализа бизнес-процессов является….

a) Выбрать функции с низкой стоимостью из возможных альтернатив

b) Сократить время и затраты на выполнение функций, добавляющих стоимость

c) Максимально сократить функции, не добавляющие стоимость

d) Нет правильного ответа

1.64. Ступенью расчета стоимости бизнес-процесса, соответствующей методу стоимостного анализа бизнес- процессов является …….

a) Стоимость соответствующих функций переносится на стоимостные объекты

b) Все затраты центров ответственности распределяются по функциям бизнес-процесса

c) Дезагригация

d) Нет правильного ответа

1.65. Назначение динамического анализа бизнес-процесса заключается в оценке…..

a) Использования ресурсов в бизнес-процессе

b) Производительности бизнес-процессов

c) Непроизводительных затрат

d) Все перечисленные варианты

1.66. Примеры механизмов, участвующих в функциональной модели, построенной с помощью методологии IDEF0….

a) Персонал

b) Структурные подразделения предприятия
c) Оборудование
d) Все перечисленные варианты

1.67. Принципами реинжиниринга бизнес-процессов являются….

a) Несколько рабочих процедур объединяются в одну, в результате чего достигается многофункциональность рабочих мест
b) Распараллеливание выполняемых работ
c) Исполнители принимают самостоятельные решения, вследствие чего повышается ответственность, заинтересованность в результатах труда каждого работника
d) Все перечисленные варианты

1.68. Событийная цепочка процессов позволяет четко определять….

a) Альтернативность выполнения процесса
b) Синхронизацию выполнения процесса
c) Распараллеливание выполнения процесса
d) Все перечисленные варианты

1.69. Структурное моделирование бизнес-процессов используется для….

a) Стандартизации бизнес-процессов
b) Проведения улучшений в организации бизнес-процессов Определения требований к информационной системе
c) Все перечисленные варианты

1.70. Более формализованным способом описания бизнес-процесса является тот, который предполагает разбиение бизнес-процесса по ячейкам структурированной таблицы, в которой каждый столбец и строчка имеют некоторое определенное значение и называется…

a) текстовым способом
b) графическим способом
c) табличным способом
d) аналитическим способом
e) нет верного ответа

2 Вопросы в открытой форме

2.1 Функциональный подход

2.2 Процессный подход

2.3 Бизнес-процесс

2.4 основные бизнес-процессы

2.5 Сопутствующие бизнес-процессы

2.6 Вспомогательные бизнес-процессы

2.7 Обеспечивающие бизнес-процессы

2.8 Бизнес-процессы управления

2.9 Бизнес-процессами развития

2.10 Окружение бизнес-процесса

2.11 Модель цепочки добавления ценности

2.12 Модель IBL

2.13 13-процессная модель

2.14 Реинжиниринг

2.15 Виды реинжиниринга

2.16 Реструктуризация предприятия

2.17 реорганизация

2.18 Этапы проведения реинжиниринга

2.19 Принципы перепроектирования бизнес-процессов

2.20 Бизнес-моделирование

2.21 Бизнес-модель

2.22 Текстовый способ описания и моделирования бизнес-процессов

2.23 Табличный способ описания и моделирования бизнес-процессов

2.24 Графический способ описания и моделирования бизнес-процессов

2.25 Горизонтальное описание бизнес-процессов

2.26 вертикальное описание бизнес-процессов

2.27 Методы сбора информации при моделировании бизнес-процессов

2.28 Основные подходы к моделированию бизнес-процессов

2.29 Построение диаграмм потоков данных (DFD)

2.30 Построение сети бизнес-процессов

2.31. Построение диаграммы потоков работ — WFD

2.32 Разработка матрицы ранжирования бизнес-процессов

2.33 Метод пяти вопросов

2.34 Метод параллельного выполнения работ

2.35 Метод устранения временных разрывов

2.36 Разработка нескольких вариантов бизнес-процесса

2.37 Метод уменьшения количества входов и выходов бизнес-процессов

2.38 Согласование результатов с требованиями

2.39 Интеграция с клиентами и поставщиками бизнес-процесса

2.40 Минимизация устной информации

2.41 Стандартизация форм сбора и передачи информации

2.42 Организация точек контроля

3 Вопросы на установление последовательности

3.1 Перечислите в правильной последовательности основные этапы реинжиниринга:

а) Моделирование существующих бизнес-процессов, их оценка,

б) подготовительный,

в) Создание новой модели бизнес-процессов.

г) Контроль качества

д) Внедрение новой модели бизнес-процессов

е) Завершение реинжиниринга и оценка проделанной работы

3.2 Этапы описания и моделирования бизнес-процессов (определите правильную последовательность):

a) распределение ответственности структурных звеньев за работы, функции и бизнес-процессы

b) описываются работы, функции и бизнес-процессы, которые выполняются в компании для того, чтобы реализовывать бизнес направления (применяется вертикальное и горизонтальное описание).

c) описывается организационная структура компании,

d) описываются бизнес направления, которые реализует предприятие.

3.3 Перечислите в правильной последовательности основные этапы оценки важности бизнес-процессов:

a) сопоставление с критическими факторами успеха
b) определение критических факторов успеха организации
c) Матрица сопоставления бизнес-процессов и КФУ

4 Вопросы на установление соответствия

4.1 Соотнесите:

1. Первичный выход	a) Потоки объектов, обеспечивающие нормальное протекание бизнес-процесса — стандарты, правила, механизмы выполнения действий, оборудование и пр.
2. Вторичный выход	b) Поток объектов, инициирующий «запуск» бизнес-процесса — заказ клиента, план закупок и т. д.
3. Первичный вход	c) Побочный продукт бизнес-процесса, который может быть востребован вторичными клиентами. Не является основной целью бизнес-процесса.
4. Вторичный вход	d) Основной результат, ради которого существует бизнес-процесс. Определяется целью, назначениембизнес-процесса.

4.2 Соотнесите определения и термины:

1. Сопутствующие бизнес-процессы	a) генерируют доходы компании
2. Бизнес-процессы управления	b) процессы, предназначенные для жизнеобеспечения основных и сопутствующих процессов и ориентированные на поддержку их специфических черт.
3. Основные бизнес-процессы	c) процессы, ориентированные на производство товара или оказание услуги, являющиеся результатами сопутствующему основному производству производственной деятельности и также обеспечивающие получение дохода
4. Вспомогательные бизнес-процессы	d) —процессы, охватывающие весь комплекс функций управления на уровне каждого бизнес-процесса и предприятия в целом
5. Обеспечивающие процессы	e) поддерживают инфраструктуру компании, предназначены для жизнеобеспечения всех остальных процессов и ориентированы на поддержку их универсальных черт

4.3 Соотнесите определения и термины:

1. Реинжиниринг	a) способы: слияние, присоединение, разделение, выделение, преобразование (в иную организационно-правовую форму), ликвидация
2. Реструктуризация предприятия	b) 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
3. реорганизация	c) изменение его структуры, т. е. порядка, расположения его элементов, оптимизации системы функционирования, а также элементов, формирующих его бизнес

Шкала оценивания результатов тестирования: в соответствии с действующей в университете балльно-рейтинговой системой оценивание результатов промежуточной аттестации обучающихся осуществляется в рамках 100-балльной шкалы, при этом максимальный балл по промежуточной аттестации обучающихся по очной форме обучения составляет 36 баллов, по очно-заочной и заочной формам обучения – 60 баллов (установлено положением П 02.016).

Максимальный балл за тестирование представляет собой разность двух чисел: максимального балла по промежуточной аттестации для данной формы обучения (36 или 60) и максимального балла за решение компетентностно-ориентированной задачи (6).

Балл, полученный обучающимся за тестирование, суммируется с баллом, выставленным ему за решение компетентностно-ориентированной задачи.

Общий балл по промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по дихотомической шкале следующим образом:

Соответствие 100-балльной и дихотомической шкал

Сумма баллов по 100-балльной шкале	*Оценка по дихотомической шкале*
100-50	зачтено
49 и менее	не зачтено

Критерии оценивания результатов тестирования:

Каждый вопрос (задание) в тестовой форме оценивается по дихотомической шкале: выполнено – **2 балла**, не выполнено – **0 баллов.**

2.2 КОМПЕТЕНТНОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЕ ЗАДАЧИ (СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАЧИ)

Ситуационная задача №1

Представить несколько определений понятия «процесс» из различных областей знаний, сформированных деятельностью людей. Выбрать наиболее предпочтительное определение понятия «процесс». Дать свое определение понятию «процесс». Представить графическое отображение понятия «процесс».

Ситуационная задача №2

Проанализировать организационную структуру управления деятельностью известной вам организации. Сделать выводы о действующей организационной структуре управления. Выделить ее преимущества и недостатки. Показать перспективу преобразований в структуре.

Ситуационная задача №3

Смоделировать процесс «Учебная практика». Определить входы и выходы.

Ситуационная задача №4

Смоделировать процесс «Лекционное занятие». Определить входы и выходы.

Ситуационная задача №5

Смоделировать процесс «Сдача экзамена». Определить входы и выходы.

Ситуационная задача №6

Представить описание процесса «Учебная практика» в виде диаграммы последовательностей (алгоритма).

Ситуационная задача №7

Представить описание процесса «Лекционное занятие» в виде диаграммы последовательностей (алгоритма).

Ситуационная задача №8

Представить описание процесса «Сдача экзамена» в виде диаграммы последовательностей (алгоритма).

Ситуационная задача №9

Описать или отобразить процесс «Учебная практика».

Ситуационная задача №10

Описать или отобразить процесс «Сдача экзамена».

Ситуационная задача №11

Описать или отобразить процесс «Лекционное занятие».

Ситуационная задача №12

Выбрать процесс для совершенствования и осуществления действий по изменениям. Подвергнуть его совершенствованию, ориентируясь на задание. Построить процесс «как должно быть», применяя технологию реинжиниринга. Порядок выполнения задания: 1) прочитайте введение и описание процесса, определите начало (вход) и его окончание (выход); 2) определите всех действующих лиц процесса; 3) напишите на карточках все действия и решающие моменты процесса.4) постройте процесс «как есть»; 5) проанализируйте карту процесса и дайте свои рекомендации по построению процесса «как должно быть»; 6) сформулируйте основную идею уровня исполнения «как могло бы быть».

Ситуационная задача №13

Изучить выбранную предметную область, найти не менее 5 процессов, указать их основные составляющие: входы, выходы, поставщиков, клиентов, классифицировать их на первичные/вторичные, внутренние/внешние. Найти взаимосвязь процессов между собой, состыковать их по входам-выходам. Определить, к каким категориям принадлежат выделенные процессы: верхнего-нижнего уровня, основные, вспомогательные.

Ситуационная задача №14

Описать процесс по следующим пунктам:

- Название (определение) процесса
- Реализуемая функция или их последовательность
- Участники процесса
- Владелец процесса
- Входные и выходные потоки, а так же их поставщики (или потребители)
- Требуемые ресурсы (производственные, технические, материальные, информационные)
- Границы процесса

Ситуационная задача №15

Разработать комплекс мероприятий по внедрению процессного подхода в организации, разработать необходимую регламентирующую документацию, подобрать соответствующее ПО по управлению бизнес-процессами, предложить мероприятия по адаптации и обучению персонала работе в новых условиях.

Ситуационная задача №16

Смоделировать процесс «Курсовое проектирование». Определить входы и выходы.

Ситуационная задача №17

Смоделировать процесс «Дипломное проектирование». Определить входы и выходы.

Ситуационная задача №18

Представить описание процесса «Дипломное проектирование» в виде диаграммы последовательностей (алгоритма).

Ситуационная задача №19

Представить описание процесса «Курсовое проектирование» в виде диаграммы последовательностей (алгоритма).

Ситуационная задача №20

Смоделировать процесс «Практическое занятие». Определить входы и выходы.

Ситуационная задача №21

Представить описание процесса «Практическое занятие» в виде диаграммы последовательностей (алгоритма).

Ситуационная задача №22

Смоделировать процесс «покупка бытовой техники». Определить входы и выходы.

Ситуационная задача №23

Смоделировать процесс «Выбор поставщика материальных ресурсов». Определить входы и выходы.

Ситуационная задача №24

Представить описание процесса «покупка бытовой техники» в виде диаграммы последовательностей (алгоритма).

Ситуационная задача №25

Представить описание процесса «Выбор поставщика материальных ресурсов» в виде диаграммы последовательностей (алгоритма).

Шкала оценивания решения компетентностно-ориентированной задачи*:* в соответствии с действующей в университете балльно-рейтинговой системой оценивание результатов промежуточной аттестации обучающихся осуществляется в рамках 100-балльной шкалы, при этом максимальный балл по промежуточной аттестации обучающихся по очной форме обучения составляет 36 баллов, по очно-заочной и заочной формам обучения – 60 (установлено положением П 02.016).

Максимальное количество баллов за решение компетентностно-ориентированной задачи – 6 баллов.

Балл, полученный обучающимся за решение компетентностно-ориентированной задачи, суммируется с баллом, выставленным ему по результатам тестирования.

Общий балл промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по дихотомической шкале шкале*:*

Соответствие 100-балльной и дихотомической шкал

Сумма баллов по 100-балльной шкале	*Оценка по дихотомической шкале*
100-50	зачтено
49 и менее	не зачтено

Критерии оценивания решения компетентностно-ориентированной задачи:

6-5 баллов выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует глубокое понимание обучающимся предложенной проблемы и разностороннее ее рассмотрение; свободно конструируемая работа представляет собой логичное, ясное и при этом краткое, точное описание хода решения задачи (последовательности (или выполнения) необходимых трудовых действий) и формулировку доказанного, правильного вывода (ответа); при этом обучающимся предложено несколько вариантов решения или оригинальное, нестандартное решение (или наиболее эффективное, или наиболее рациональное, или оптимальное, или единственно правильное решение); задача решена в установленное преподавателем время или с опережением времени.

4-3 балла выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует понимание обучающимся предложенной проблемы; задача решена типовым способом в установленное преподавателем время; имеют место общие фразы и (или) несущественные недочеты в описании хода решения и (или) вывода (ответа).

2-1 балла выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует поверхностное понимание обучающимся предложенной проблемы; осуществлена попытка шаблонного решения задачи, но при ее решении допущены ошибки и (или) превышено установленное преподавателем время.

0 баллов выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует непонимание обучающимся предложенной проблемы, и (или) значительное место занимают общие фразы и голословные рассуждения, и (или) задача не решена.