

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Петровская Анна Викторовна

Должность: Директор

Дата подписания: 24.06.2026 11:19:57

Уникальный программный ключ:

798bda6555fbdebe827768f6f1710bd17a9070c31fdc1b6a6ac5a1f10c8c5199

*Приложение 6 к основной профессиональной образовательной программе
по направлению подготовки 38 .03.02 Менеджмент направленность
(профиль) программы Менеджмент организации*

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»
Краснодарский филиал РЭУ им Г.В. Плеханова

Факультет экономики, менеджмента и торговли

Кафедра экономики и цифровых технологий

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ
Б1.В.ДЭ.03.02 Реинжиниринг бизнес-процессов

Направление подготовки 38 .03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) программы «Менеджмент организации»

Уровень высшего образования Бакалавриат

Год начала подготовки 2026

Краснодар – 2025 г.

Составитель:

к.э.н., доцент кафедры экономики и цифровых технологий С.А. Козловская

Оценочные материалы одобрены на заседании кафедры экономики и цифровых технологий
протокол № 8 от 20.03.2025 г.

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

по дисциплине «Реинжиниринг бизнес-процессов»

ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ С УКАЗАНИЕМ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ И ЭТАПОВ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Формируемые компетенции	Индикаторы достижения компетенций	Результаты обучения (знания, умения)	Наименование контролируемых разделов и тем
1	2	3	4
ПК-1 Формирование возможных решений на основе разработанных для них целевых показателей	ПК-1.1. Выявление, сбор и анализ информации бизнес-анализа для формирования возможных решений	ПК-1.1. 3-1. Знает предметную область и специфику деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа.	Тема 1 Основные понятия реинжиниринга бизнес-процессов. Принципы построения реинжиниринга
		ПК-1.1. У-1. Умеет анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации. Оценивать бизнес-возможность реализации решения с точки зрения выбранных целевых показателей. Выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации	
		ПК-1.1. 3-1. Знает предметную область и специфику деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа.	Тема 2 Методологические подходы к моделированию процессов реинжиниринга
		ПК-1.1. У-1. Умеет анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации. Оценивать бизнес-возможность реализации решения с точки зрения выбранных целевых показателей. Выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации	
		ПК-1.1. 3-1. Знает предметную область и специфику деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа.	Тема 3 Краткий обзор способов визуализации бизнес-процессов. Роль информационных технологий в процессе
		ПК-1.1. У-1. Умеет анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации. Оценивать бизнес-возможность реализации решения с точки зрения выбранных целевых показателей. Выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации	
		ПК-1.1. 3-1. Знает предметную область и специфику деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа.	Тема 4. Методики регламентации бизнес процессов
		ПК-1.1. У-1. Умеет анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации. Оценивать бизнес-возможность реализации решения с точки зрения выбранных	

		целевых показателей. Выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации	
		ПК-1.1. 3-1. Знает предметную область и специфику деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа.	Тема 5. Этапы и мероприятия проекта реинжиниринга. Общая схема реинжиниринга
		ПК-1.1. У-1. Умеет анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации. Оценивать бизнес-возможность реализации решения с точки зрения выбранных целевых показателей. Выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации	
		ПК-1.1. 3-1. Знает предметную область и специфику деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа.	Тема 6. Риски проекта реинжиниринга и проектная команда реинжиниринга
		ПК-1.1. У-1. Умеет анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации. Оценивать бизнес-возможность реализации решения с точки зрения выбранных целевых показателей. Выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации	
		ПК-1.1. 3-1. Знает предметную область и специфику деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа.	Тема 7. Технологический реинжиниринг
		ПК-1.1. У-1. Умеет анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации. Оценивать бизнес-возможность реализации решения с точки зрения выбранных целевых показателей. Выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации	
		ПК-1.1. 3-1. Знает предметную область и специфику деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа.	Тема 8. Инновационный реинжиниринг
		ПК-1.1. У-1. Умеет анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации. Оценивать бизнес-возможность реализации решения с точки зрения выбранных целевых показателей. Выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации	

1	2	3	4
		ПК-1.1. 3-1. Знает предметную область и специфику деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа.	Тема 9 Организационное проектирование и реструктуризация компаний
		ПК-1.1. У-1. Умеет анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации. Оценивать бизнес-возможность реализации решения с точки зрения выбранных целевых показателей. Выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации	
		ПК-1.1. 3-1. Знает предметную область и специфику деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа.	Тема 10. Социальный реинжиниринг
		ПК-1.1. У-1. Умеет анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации. Оценивать бизнес-возможность реализации решения с точки зрения выбранных целевых показателей. Выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации	

ПК-3 Проведение бизнес-тренинга по формированию новых знаний, умений и отработке профессиональных навыков	ПК-3.2 Управление групповой динамикой (системой поведенческих и психологических процессов, происходящих внутри одной группы людей), в том числе с использованием методических рекомендаций	ПК-3.2. 3-1. Знает техники управления групповой динамикой ПК-3.2. У-1. Умеет управлять проблемными ситуациями и процессом взаимодействия с участниками бизнес-тренинга	Тема 1 Основные понятия реинжиниринга бизнес-процессов. Принципы построения реинжиниринга Тема 2 Методологические подходы к моделированию процессов реинжиниринга Тема 3 Краткий обзор способов визуализации бизнес-процессов. Роль информационных технологий в процессе реинжиниринга Тема 4 Методики регламентации бизнес процессов Тема 5. Этапы и мероприятия проекта реинжиниринга. Общая схема реинжиниринга Тема 6. Риски проекта реинжиниринга и проектная команда реинжиниринга Тема 7. Технологический реинжиниринг Тема 8. Инновационный реинжиниринг Тема 9 Организационное проектирование и реструктуризация компаний Тема 10. Социальный реинжиниринг
---	---	--	---

МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

Перечень учебных заданий на аудиторных занятиях

Вопросы для проведения опроса обучающихся

Тема 1. «Основные понятия реинжиниринга бизнес-процессов. Принципы построения реинжиниринга»

Индикатор достижения: ПК-1.1.

Вопросы для опроса:

1. Кто создал термин «Реинжиниринг Бизнес Процессов»?
2. Под «реинжинирингом» понимается радикальные преобразования на предприятии или простые улучшения?
3. Сколько волн изменений взглядов на проблему реинжиниринга можно выделить? Каковы их характеристики?
4. Перечислите фазы процесса улучшения бизнеса?
5. Расшифруйте понятие «Бизнес- процесс»?
6. Что характеризует вход, выход и ресурс бизнес процесса?
7. Что отличает внутрифункциональные процессы от межфункциональных? Каковы характеристики каждого вида?
8. Что может являться межфункциональными барьерами в бизнес - процессе?
9. Основные характеристики клиенто-ориентированных цепочек и продуктовых цепочек в бизнес-процессе?
10. Расшифруйте понятие «Бизнес–система»?
11. Предметы коммуникации в бизнес системе?
12. Назовите восемь основных категорий бизнес процессов на предприятии?
13. Назовите качественные и количественные параметры бизнес процессов?
14. Перечислите основные проблемы выделения бизнес процессов на предприятии?
15. Какие книги Хаммера и Чампи положили начало исследованию процессов реинжиниринга?
16. Перечислите основные причины применения реинжиниринга?
17. Назовите основные различия процесса совершенствования бизнес процессов и реинжиниринга бизнес процессов на предприятии?
18. Перечислите основные типы компаний нуждающихся в проведении реинжиниринга?
19. Каким отечественным компаниям Вы бы рекомендовали проведение процесса реинжиниринга их деятельности?
20. Взаимосвязан ли процесс проведения реинжиниринга компании и система антикризисного управления?
21. Какие основные направления реинжиниринга можно выделить?
22. Какие виды реинжиниринга принято включать в комплексный реинжиниринг?
23. Расшифруйте понятия «технологический реинжиниринг», «Строительный реинжиниринг», «организационный реинжиниринг»?
24. Кто был создателем концепции 3К реинжиниринга?
25. Что понимается под концепцией 3К реинжиниринга?
26. Расшифруйте Первое К из концепции 3К реинжиниринга?
27. Расшифруйте Второе К из концепции 3К реинжиниринга?
28. Расшифруйте Третье К из концепции 3К реинжиниринга?
29. Что понимается под процессом «Кастомизации» и как это может быть применено к реинжинирингу?
30. Перечислите главные барьеры для входа в отрасль при проведении процесса реинжиниринга?

Тема 2. «Методологические подходы к моделированию процессов реинжиниринга»

Индикатор достижения: ПК-1.1.

Вопросы для опроса:

1. Расшифруйте понятия «Организационная модель», «качественная» и «количественная» модель, используемые в моделировании бизнес процессов?
2. Перечислите основные цели реинжиниринга?
3. Каковы должны быть новые цели предприятия, чтобы соответствовать новой конъюнктуре рынка?
4. Перечислите основные принципы организации бизнес-процессов?
5. Расшифруйте понятие Интегрирование бизнес-процессов.
6. Расшифруйте понятие Горизонтальное сжатие бизнес-процессов
7. Расшифруйте понятие Децентрализация ответственности
8. Расшифруйте понятие Диверсификация бизнес-процессов
9. Расшифруйте понятие Рационализация горизонтальных связей
10. Расшифруйте понятие Рационализация управленческого воздействия
11. Расшифруйте понятие Культура решения задачи
12. Расшифруйте понятие Рационализация связей «компания-заказчик»
13. Расшифруйте понятие Уполномоченный менеджер
14. В чем заключается сохранение положительных моментов централизации управления?
15. Для каких целей проводится разработка различных версий бизнес-процессов?

Тема 3. «Краткий обзор способов визуализации бизнес-процессов. Роль информационных технологий в процессе реинжиниринга»

Индикатор достижения: ПК-1.1.

Вопросы для опроса:

1. Модель SADT.
2. Система RETHINK.

Тема 4. «Методики регламентации бизнес процессов»

Индикатор достижения: ПК-1.1, ПК-3.2.

Вопросы для опроса:

1. Описание нотации ARIS eEPC.
2. Описание нотации IDEFO, IDEF3.
3. Сравнительный анализ нотаций ARIS и IDEF.
4. Возможности программных продуктов ARIS и BPWin.
5. Плоские и объемные модели процессов.

Тема 5. «Этапы и мероприятия проекта реинжиниринга. Общая схема реинжиниринга»

Индикатор достижения: ПК-1.1, ПК-3.2.

Вопросы для опроса:

1. Основные этапы и мероприятия проекта реинжиниринга.
2. Критерии успешности и основные ошибки реинжиниринга.
3. Возможные стратегии реинжиниринга

Тема 6. «Риски проекта реинжиниринга и проектная команда реинжиниринга»

Индикатор достижения: ПК-1.1.

Вопросы для опроса:

1. Внедрение модели нового бизнеса, что не является реинжинирингом.
2. Риски при проведении реинжиниринга и компенсаторные мероприятия.
3. Команда реинжиниринга.

Тема 7. «Технологический реинжиниринг»

Индикатор достижения: ПК-1.1, ПК-3.2.

Вопросы для опроса:

1. Понятие технологии.
2. Свойства технологии.

3. Деление технологий на группы по степени изменчивости.
4. Понятие производственного процесса.

Тема 8. «Инновационный реинжиниринг»

Индикатор достижения: ПК-1.1.

Вопросы для опроса:

1. Понятие инновации.
2. Внешние и внутренние цели организации про инновационном реинжиниринге.
3. Модели роста и отраслевая структура промышленности.
4. Восприятие инноваций.

Тема 9. «Организационное проектирование и реструктуризация компаний»

Индикатор достижения: ПК-1.1, ПК-3.2.

Вопросы для опроса:

1. Понятие организационной структуры.
2. Виды организационных структур.
3. Особенности разных видов организационных структур для целей реинжиниринга.

Тема 10. «Социальный реинжиниринг»

Индикатор достижения: ПК-1.1, ПК-3.2.

Вопросы для опроса:

1. Особенности стилей поведения сотрудников при реинжиниринге.
2. Особенности стилей управления руководителей при реинжиниринге.
3. Реакция персонала на изменения.

Критерии оценки:

0,5 балла выставляется студенту, если выполнены все требования по подготовке к опросу, свободно и полно отвечает на вопросы, проявляет глубокие знания и навыки, владеет профессиональной терминологией, демонстрирует зрелость суждений, самостоятельное мышление, высокий уровень сформированности компетенций;

0,4 балла выставляется студенту, если выполнены основные требования по подготовке к опросу, отвечает самостоятельно и грамотно, проявляет достаточный уровень сформированности компетенций, но допускает некоторые неточности, либо нарушена логика изложения, отсутствует достаточная глубина ответов;

0,3 балла выставляется студенту, если имеются отступления от требований по подготовке к опросу, отвечает недостаточно полно, уровень знаний и сформированности компетенций не высокий, допускаются отдельные погрешности и ошибки, либо отсутствует конкретность, ясность и четкость ответа;

0,2 балла выставляется студенту, если не выполнены все требования по подготовке к опросу.

Задачи для индивидуальных расчетных заданий для обучающихся

Тема 8. «Инновационный реинжиниринг»

Индикатор достижения: ПК-1.1, ПК-3.2.

Реинжиниринг основного бизнес-процесса при внедрении технологии «Лазерное селективное сплавление металлических порошков» на промышленном предприятии.

1 этап. Цели и задачи

Основная цель которая преследуется на предприятии: улучшить финансовое состояние предприятия за счет улучшения основных бизнес- процессов.

Достижению цели способствует реализация следующих задач:

- а) повысить фондоемкость, трудоемкость не менее чем на 5% к 2017году;
 - б) сократить время на выполнение производственного цикла основныхбизнес-процессов не менее чем на 10% к 2017 году;
 - в) сократить издержки на выполнение основных бизнес-процессов не менее чем на 10% к 2017 году;
 - г) повысить рентабельность;
 - д) не допустить уменьшение производственных объемов в натуральномвыражении.
- Факторы, способствующие достижению поставленных целей: а) заинтересованность и участие топ-менеджеров;
- б) наличие лидерства руководителя реинжиниринга;
 - в) активное участие в реинжиниринге среднего звена управления; г) финансирование реинжиниринга;
 - д) заинтересованность персонала подразделений, которых касаетсяреинжиниринг.

Этап 2. Определение руководителя реинжиниринга основных бизнес-процессов

Руководитель реинжиниринга основного бизнес-процесса выбирался на основании послужного списка и проведения теста на «лидерство». В качестве претендентов выступали директор по развитию, технический директор, директор по коммерческой части, директор по качеству и их заместители.

В результате был определен руководителем реинжиниринга основного бизнес-процесса заместитель директора по развитию. Этот человек обладает всеми чертами, навыками и знаниями необходимыми для успешной реализацииреинжиниринга основных бизнес-процессов.

Этап 3. Выявление основного бизнес-процесса для его реинжиниринга

На предприятии основные бизнес-процессы:

- а) маркетинг и изучение рынка;
- б) проектирование и разработка деталей, узлов, изделий; в) закупка;
- г) литейное производство черных и цветных металлов; д) контроль качества;
- е) упаковка и хранение;
- ж) реализация и распределение; и) после продажная деятельность;
- к) утилизация и переработка в конце срока службы.

Тема 9 «Организационное проектирование и реструктуризация компаний»

Индикатор достижения: ПК-1.1, ПК-3.2.

1. Используя рисунок 1.6 «Язык моделирования, используемый в методологии Йордана-Кода и Гейна-Сарсона», рисунок 1.7 «Схема мега-процессов предприятия» и рисунок 1.8 «Декомпозиция мега-процесса на процессы и подпроцессы» создайте модель взаимосвязи бизнес-операций и бизнес-процессов для следующих видов деятельности:

- продажа определенного вида товара через магазин (покупатель-продавец);
- продажа товара через Интернет (оформление заказа, комплектование заказа, доставка товара, оплата товара и пр.).

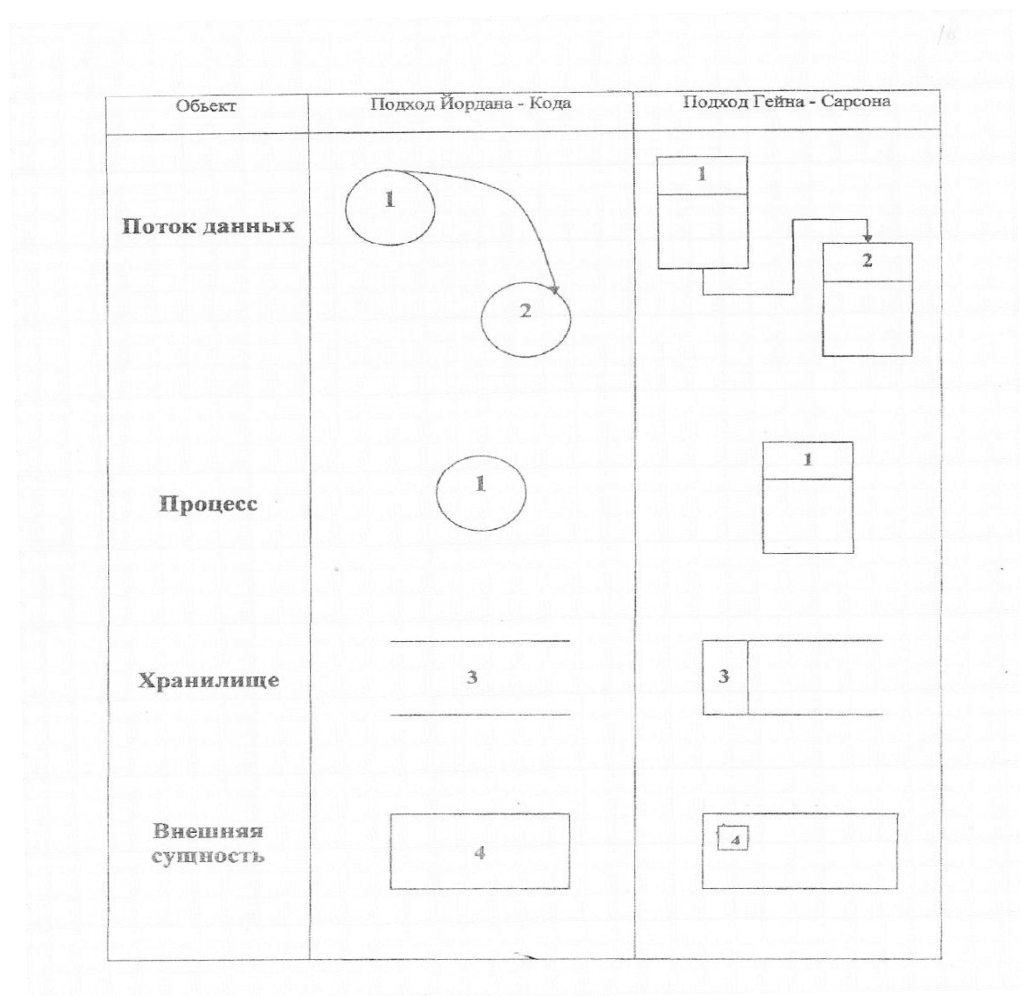


Рис. 1.6. «Язык моделирования, используемый в методологиях Йордана-Кода и Гейна-Сарсона»

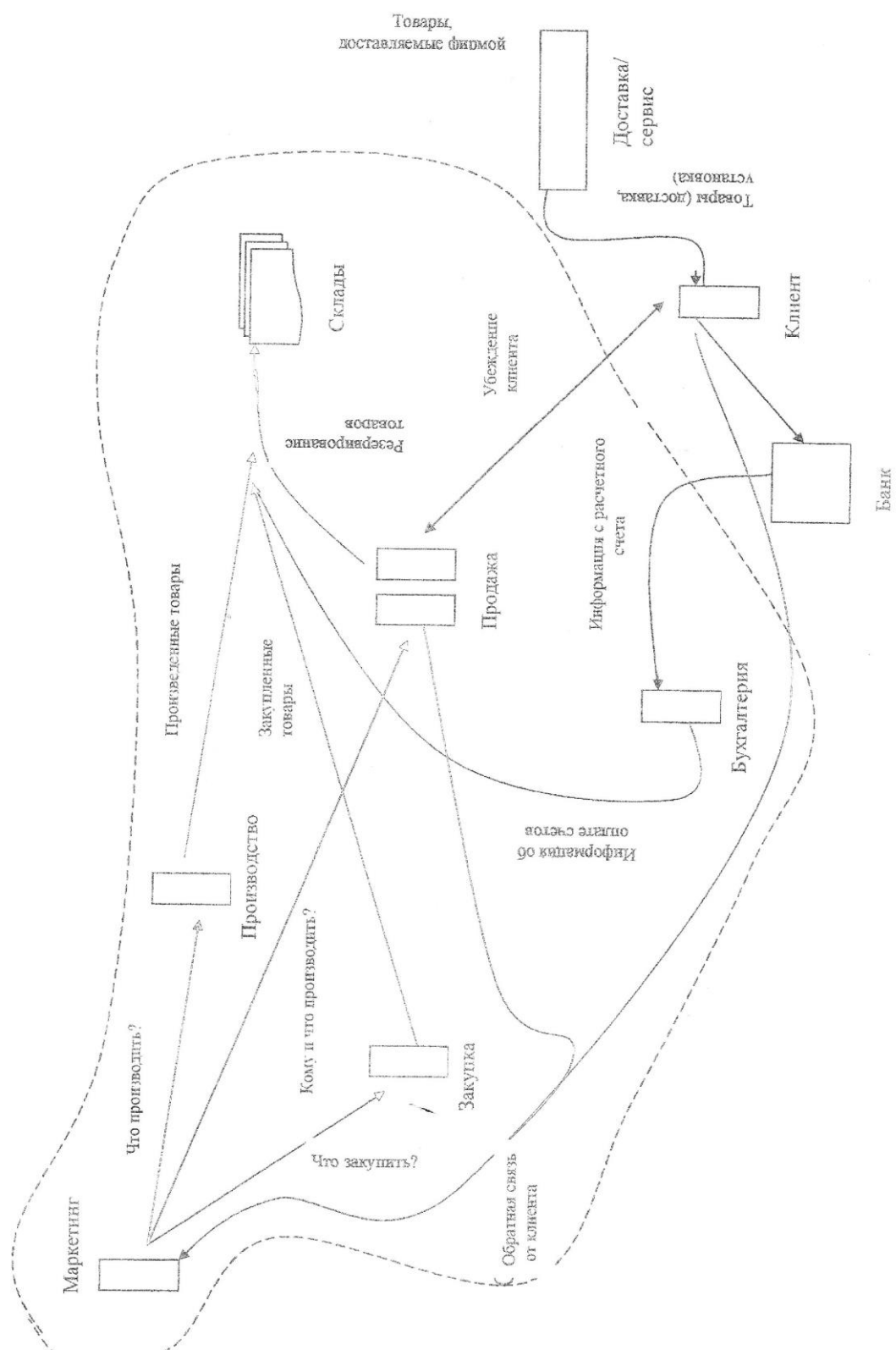


Рис. 1.7. Схема мега-процессов предприятия.

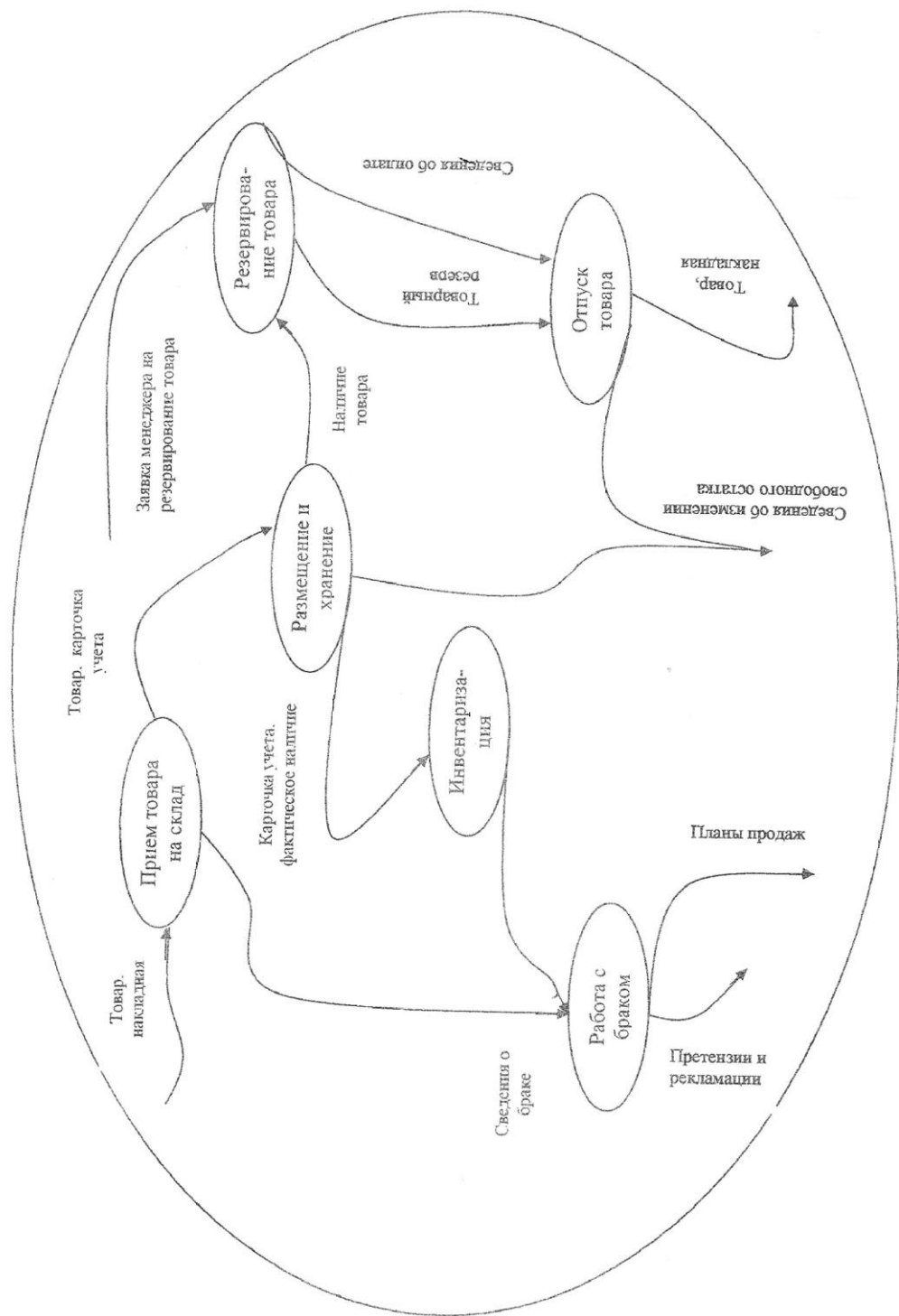


Рис. 1.8. Декомпозиция мега-процесса на процессы и подпроцессы

Проанализируйте, какие организационные структуры необходимы для этих двух вариантов. Могут ли они быть одинаковыми?

Критерии оценки:

0,5 балла выставляется студенту, показавшему всесторонние, систематизированные, глубокие знания вопросов индивидуальных расчетных заданий и умения уверенно применять их на практике при решении конкретных задач, свободное и правильное обоснование принятых решений,

0,4 балла – выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу его излагает, умеет применять полученные знания на практике, но допускает в ответе на теоретические вопросы или в решении задачи некоторые неточности, которые может устранить с помощью дополнительных вопросов преподавателя,

0,3 балла – выставляется студенту, показавшему фрагментарный, разрозненный характер знаний, недостаточно правильные формулировки базовых понятий, нарушение логической последовательности в изложении программного материала, но при этом он владеет основными понятиями, выносимых на индивидуальное расчетное задание тем, необходимыми для дальнейшего обучения, и может применять полученные знания по образцу в стандартной ситуации,

0,2 балла – выставляется студенту, который не знает большей части основного содержания, выносимых на индивидуальное расчетное задание вопросов тем дисциплины, допускает грубые ошибки в формулировках основных понятий и не умеет использовать полученные знания при решении типовых практических задач.

Задания для текущего контроля

Теоретически вопросы:

1. Парадигма улучшения бизнес процессов.
2. Что такое реинжиниринг.
3. Реинжиниринг в действии.
4. Реинжиниринг в России.
5. Мировая практика применения реинжиниринга.
6. История развития реинжиниринга
7. Эволюция понятие «Реинжиниринг Бизнес Процессов»
8. Использование информационных технологий в реинжиниринге.
9. Основные принципы перепроектирования бизнес процессов.
10. Условия успешного реинжиниринга.
11. Факторы риска в процессе реинжиниринга.
12. Понятие социального реинжиниринга
13. Понятие инновационного реинжиниринга
14. Понятие технологического реинжиниринга
15. Понятие организационного проектирования при проведении реинжиниринга
16. Понятие прямого и обратного проектирования.
17. Нотации в исследовании бизнес процессов.
18. Основные понятия реинжиниринга.
19. Комплексный реинжиниринг его составляющие.
20. Обратный реинжиниринг.
21. Прямого реинжиниринг.
22. Специфические виды реинжиниринга.
23. Основные причины применения реинжиниринга.
24. Основы технологии CASE.
25. Основы модели SADT
26. Основы системы RETHINK
27. Возможные стратегии реинжиниринга.
28. Три «К» реинжиниринга: конкуренты, Клиенты, Коренные преобразования
29. Нотации IDEF0, IDEF3 для визуализации бизнес процессов.
30. Нотация ARIS для визуализации бизнес процессов.

Практические задания

Задача 1.

Дать характеристику выполнению бизнес-процессов, если они имеют оценки, приведенные в таблице.

Результаты оценки бизнес-процессов

Код и наименование бизнес-процесса	Оценка работы бизнес-процессов
П1. Наблюдение за конкурентами	А
П2. Исследование рынка	С
П3. Мониторинг потребностей покупателей	В
П4. Выбор и сертификация поставщиков	А
П5. Обучение дилеров	В
П6. Поддержка проданных товаров	В
П7. Определение требований для новых продуктов	Д
П8. Разработка новых продуктов	А
П9. Реклама продуктов	С
П10. Работа над качеством продукции	Д
П11. Обучение сотрудников	Д

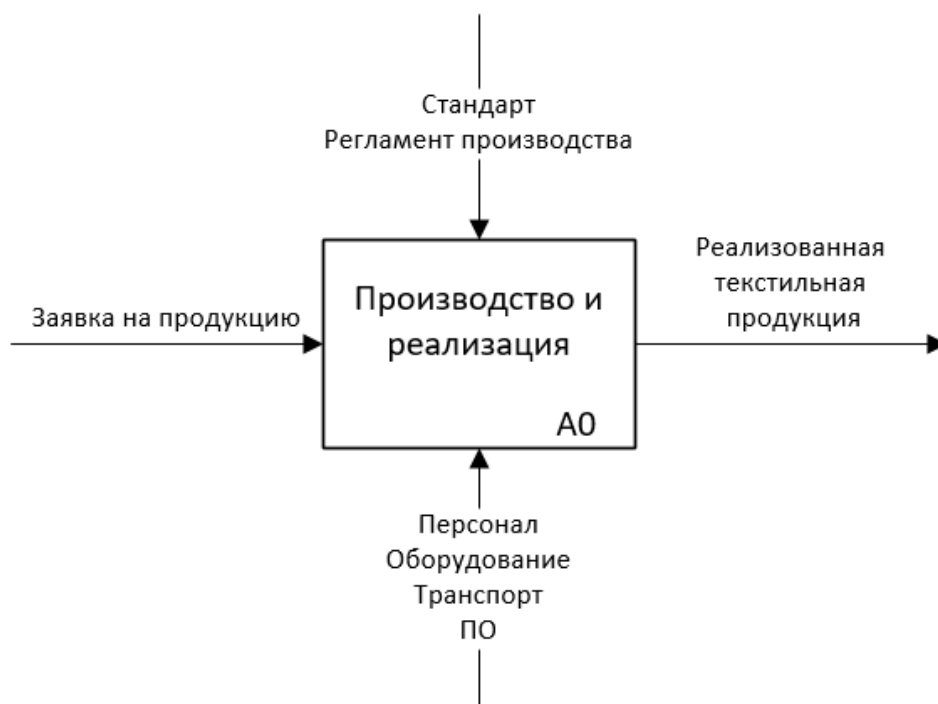
Шкала оценки: А – работа выполнена на отлично, В – работа выполнена хорошо, С – удовлетворительная работа, Д – неудовлетворительная работа

Анализ рынка: П1, П2, П3, П4(?) **Описание продуктов:** П7, П8, П10

Реализация продуктов: П5, П6, П9 **Обучение сотрудников:** П11

+*Наиболее эффективно* выполняется группа **Анализ рынка**. В первую очередь необходимо перепроектировать следующие группы процессов: **Обучение сотрудников, Описание продуктов** (в частности, работы над новыми продуктами). В последнюю очередь необходимо перепроектировать группу **Реализация продуктов**, конкретно реорганизовать процесс «Реклама продуктов». В целом, предприятию следует поставить *удовлетворительную оценку (3)*.

Задача 2. Пример построения бизнес-процесса производственного предприятия.



Ключевой бизнес-процесс производства и реализации продукции.

Задача 3. Идентификация бизнес-процессов.

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. 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, т. е. 1 заказ в час. Крупные заказы от корпоративных заказчиков (в среднем по 10 компьютеров) принимаются 1 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 частных лиц выполнение 1 заказа из 5 отвергается и 1 заказа из 5 задерживается на время закупки комплектующих деталей. В случае отсутствия комплектующих деталей формируется заявка в отдел закупок на приобретение отсутствующих деталей. Выполненный заказ выдается менеджеру по работе с клиентами в среднем в течение получаса для частных лиц, в течение одного часа для корпоративных клиентов. Доставка товара осуществляется самовывозом. Требуется:

1. Сформулировать цель реинжиниринга бизнес-процессов
Выделение дополнительного ключевого бизнес-процесса «реализация комплектующих»
2. Определить ключевые факторы успеха
3. Выделить реорганизуемые бизнес-процессы
 - процесс «отклонения заявки» (необходимо выяснить по каким причинам заявки отклоняются, например, нет комплектующих, сборщики не могут выполнить заказ из-за недостаточной квалификации, либо нехватки времени, некорректно сформированный заказ)
 - процесс «оформления заявки» (необходимо создать форму онлайн-заказа)
 - выделить дополнительный основной бизнес-процесс «реализация комплектующих изделий»
4. Проранжировать бизнес-процессы по степени важности и степени влияния на эффективность деятельности фирмы

Задача 4. Предприятие внедряет 3 проекта. Определить какой из них более рентабельный.

$$\text{Рентабельность} = \text{Прибыль} / \text{Затраты} * 100\%$$

$$\text{Прибыль} = \text{Доходы} - \text{Затраты}$$

Показатели	Проект 1	Проект 2	Проект 3
Инвестиции (тыс. руб.)	446,5	750,6	1250
Доходы (тыс. руб.)	640,2	977,5	1475,5
Прибыль	193,7	226,9	225,5
Рентабельность (%)	43,38	30,23	18,04

Задача 5. Предприятие производит продукт А и продукт Б. В прогнозируемом периоде может быть отработано 20 000 чел-часов (общее количество человек на количество отработанных часов). При этом за один чел-час может быть произведена одна единица товара А или 3 единицы товара Б. Какой из товаров выгоднее производить.

Показатели	Товар А	Товар Б
Цена реализации (тыс. руб.)	15	20
Переменные затраты на единицу продукции (тыс. руб.)	6	16
Прибыль (маржа)	9	4

Задача 6. Чистые денежные поступления от инвестиций в бизнес-проект должны составить к концу первого года 7 000 000 рублей, второго года 8 000 000 рублей, третьего года 6 000 000 рублей, четвертого года 5 000 000 рублей. Первоначальные инвестиции в проект 15 000 000 рублей. Определить следует ли осуществлять данный проект, если ставка доходности 20%.

Период реализации проекта, лет	Инвестиции в проект, млн. (I)	Денежные поступления от реализации проекта, млн (Kt)	Коэффициент дисконтирования	Дисконтированные денежные поступления, млн
0	15	-	1	-
1	-	7	$1/(1+0,2)^1 = 0,83$	5,833
2	-	8	$1/(1+0,2)^2 = 0,694$	5,556
3	-	6	$1/(1+0,2)^3 = 0,58$	3,472
4	-	5	$1/(1+0,2)^4 = 0,48$	2,411

Задача 7. Ожидается, что бизнес-проект обойдется предприятию 45 млн. рублей. Срок реализации проекта 5 лет, расчетная ставка доходности 14%, определить эффективность инвестиций в данный проект, рассчитав чистую текущую стоимость денежных поступлений.

Показатели	Годы				
	1	2	3	4	5
1. Объем реализации, ед.	10 000	14 000	18 000	12 000	10 000
2. Цена реализации, руб.	2 300	2 500	2 500	2 800	2 800
3. Средние переменные затраты, тыс. руб.	1 000	1 000	1 200	1 200	1 400
4. Выручка от реализации, тыс. руб.	23 000	35 000	45 000	33 600	28 000
5. Переменные затраты на весь выпуск продукции, тыс. руб.	10 000	14 000	21 600	14 400	14 000
6. Маржинальная прибыль, тыс. руб. (пункт 4 – пункт 5)					
7. Налоги, тыс. руб.	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000
8. Чистые денежные поступления, тыс. руб. (пункт 6 – пункт 7, показатель Kt)					

Задача 8. Рассчитать суммарную текущую стоимость 2х бизнес-проектов и сравнить их по предпочтительности реализации.

Показатели	Проект 1	Проект 2
Период реализации, лет	5	4
Ставка доходности, %	12	16
Объем реализации продукции за 1 год, ед. (Q)	11 252	11323
Цена единицы продукции, руб. (Цед.)	150	160
Затраты на единицу продукции, руб., Зед.	120	135
Увеличение объема денежных поступлений нарастающим итогом по годам, % (УДП)	10	15

Результаты расчетов представим в таблице.

Задача 9. Проект рассчитан на 5 лет и требует инвестиций в размере 50 000\$. В первые 2 года никаких поступлений не ожидается, однако в последующие годы ежегодный доход составит 20 000\$. Следует ли принять этот проект, если ставка дисконта равна 15 %.

Задача 10. Анализируется 2 альтернативных бизнес-проекта. Рассчитать показатели NPV и PI по каждому проекту, если ставка дисконта 10%.

Проект	Инвестиции, денежн. ед.	Доход 1 года, денежн. ед.	Доход 2 года, денежн. ед.
А	4 000	2 500	3 000
Б	2 000	1 200	1 500

Задача 11. Проанализируйте 2 альтернативных бизнес-проекта, если цена капитала 10% (также необходимо рассчитать показатель NPV и показатель PI).

Проект	Инвестиции, денежн. ед.	Доход 1 года, д.ед.	Доход 2 года, д.ед.	Доход 3 года, д.ед.	Доход 4 года, д.ед.	Доход 5 года, д.ед.
А	100	120	-	-	-	-
Б	100	-	-	-	-	174

Задача 12. Отбор бизнес-процессов для реинжиниринга.

Наиболее эффективная последовательная процедура отбора бизнес-процессов для реинжиниринга, состоящая из следующих этапов:

1. Согласование базовых правил
2. Формулировка миссии
3. Выработка и согласование критических факторов успеха (КФУ)
4. Выявление и согласование ключевых бизнес-процессов
5. Определение влияния ключевых бизнес-процессов на критические факторы успеха
6. Ранжирование процессов, завершающееся выбором одного или нескольких бизнес-процессов для первоочередного реинжиниринга

Для выполнения 5 этапа – определение взаимосвязей между ключевыми бизнес-процессами и критическими факторами успеха необходимо составить таблицу «Список процессов», при этом на пересечении строк и столбцов отмечаются процессы, приводящие к успеху по данному критическому фактору. В предпоследней колонке таблицы следует проставить число критических факторов успехов (КФУ) на которые влияет процесс. При этом можно будет выявить «лишние» процессы, т. е. где число КФУ = 0. Данная таблица является важным инструментом измерения значимости процессов. В последней колонке таблицы проставляется оценка выполнения процесса по следующей шкале: А – отличная работа, В – хорошая оценка, С – удовлетворительная работа, D – неудовлетворительная работа.

Таблица «Список процессов»

Код и наименование БП	Ключевые факторы успеха								Кол-во КФУ	Оценка раб. БП в орг.
	Самая низк. стоим. доставки	Высокий уровень удовл. покупат.	Надежные поставщики	Отличные дилеры	Самое выс. кач. прод.	Высококвал. и мотив. сотруд. ники	Новые проук-ты от-веч. треб. рынка	Возможности для нового бизнеса		
П1 – Наблюдение за конкурентами	+	+	+	+	+	+	+	+	7	А
П2 – Исслед. рынка										С
П3 – Мониторинг потребн. покупат.										В
П4 – Выбор и сер-тифик. поставщ.										А
П5 – Обучение дилеров										В
П6 – Поддержка продан. товаров										В

П7 – Опреде- ление треб. для новых продукт.										D
П8 – Раз- раб. но- вых про- дукт.	-	+	-	-	+	+	+	+	5	A
П9 – Ре- клама продукта	-	+	-	+	+	-	-	-	3	C
П10 – Ра- бота над качеств. продук- ции	-	+	-	-	+	+	+	-	4	D
П11 – Обучение сотрудни- ков	-	-	-	-	-	+	-	-	1	D

Для окончательного ранжирования бизнес-процессов используется матрица по двум критериям: 1. Количество КФУ, 2. Оценка работы.
[График с критериями]

Задача 13. Предприятие рассматривает 2 альтернативных бизнес-проекта, срок реализации которых 4 года. Инвестиции определены в сумме 100 млн. рублей. Общая сумма чистых денежных потоков 150 млн. рублей по каждому проекту. Поток инвестиций по годам распределяется следующим образом:

1 проект: единовременные инвестиции в сумме 100 млн. рублей.

2 проект: первоначальные инвестиции 50 млн. рублей, инвестиции 50 млн. рублей в первый год.

Чистый денежный поток по обоим проектам формировался, начиная со второго года равномерно по годам в течение срока реализации проекта.

Ставка дисконта – 10% годовых.

Рассчитать и сравнить чистый дисконтированный доход по проектам, принять решение по инвестициям.

Задача 14. Предприятие производит продукцию в результате длительного производственного процесса. На одном из его этапов необходимо использовать оборудование, которое существует в двух видах (Т1 и Т2). Т1 требует меньших единовременных первоначальных затрат – 10 млн. руб. против 15 млн. рублей для оборудования Т2. Текущие затраты относительно велики, после приведения текущих затрат к сопоставимому по оборудованию виду спрогнозировали, что их величина по оборудованию Т1 составит 3 млн. рублей, по оборудованию Т2 – 2 млн. рублей. В обоих случаях затраты ежегодно будут увеличиваться на 5%. Требуется проанализировать целесообразность выбора того или иного оборудования, если период использования 5 лет, а стоимость капитала 10%.

Критерии оценки:

4 балла - студент свободно и полно отвечает на вопросы в контрольной работе, проявляет глубокие знания и навыки, владеет профессиональной терминологией,

демонстрирует зрелость суждений, самостоятельное мышление, высокий уровень сформированности компетенций, практическое задание выполнено верно;

3 балла - студент твердо знает материал в контрольной работе, проявляет достаточный уровень сформированности компетенций, но допускает некоторые неточности, либо нарушена логика изложения, отсутствует достаточная глубина ответов, практическое задание выполнено с незначительными ошибками;

2 балла - студент отвечает на вопросы в контрольной работе недостаточно полно, уровень знаний и сформированности компетенций не высокий, допускаются отдельные погрешности и ошибки, либо отсутствует конкретность, ясность и четкость ответа, практическое задание не выполнено;

1 балл - студент отвечает на вопросы в контрольной работе поверхностно и бессистемно, допускает существенные неточности и ошибки, проявляет недостаточный уровень сформированности компетенций и непонимание материала, практическое задание не выполнено.

Тестовые задания

Тема 1. «Основные понятия реинжиниринга бизнес-процессов. Принципы построения реинжиниринга»

Индикатор достижения: ПК-1.1.

Выберите правильный ответ:

1. Тестовый вопрос 1:

- CASE-технология – это совокупность ...
- = Методологий анализа, проектирования, разработки и сопровождения сложных систем программного обеспечения с высоким уровнем автоматизации
- Базовых программ формирования информационной системы предприятия
- Методологий и программных продуктов автоматизированного проектирования и решения изобретательских задач
- Программного продукта и средств автоматизации процесса разработки новой продукции

2. Тестовый вопрос 2:

- Индуктивное мышление означает ...
- = Способность увидеть эффективное решение и его последующее применение
- Движение при решении проблемы от «общего к частному»
- Способность быстро находить решение проблемы
- Способность использовать нестандартные способы решения

3. Тестовый вопрос 3:

- Проект реинжиниринга предприятия предполагает построение моделей двух видов ...
- «В чем суть проблемы» и «как мы ее будем решать»
- «Наше место на рынке» и «наша стратегия»
- = «Как есть» и «как должно быть»
- «Наша стратегическая цель» и «способы ее достижения»

4. Тестовый вопрос 4:

- Один из труднейших элементов реинжиниринга заключается в ...
- Преодолении сопротивления персонала переменам
- = Осознании новых, неизвестных ранее возможностей технологии
- Формировании эффективной команды проекта
- Разработке проекта

5. Тестовый вопрос 5:

- Дедуктивное мышление означает ...
- Разделение проблемы на подпроблемы и последовательный поиск решения
- Поиск источников появления проблемы
- Эффективный алгоритм решения проблемы
- = **Выявление проблемы и поиск вариантов ее решения**

6. Тестовый вопрос 6:

- Лидер реинжиниринга может продемонстрировать свое лидерство с помощью ...
- = Сигналов, символов и систем
- Приказов, указаний и инструкций
- Убеждения, пропаганды и агитации
- Вербального, невербального и виртуального общения

7. Тестовый вопрос 7:

Роли при реализации проектов реинжиниринга

Руководитель проекта реинжиниринга, ведущий менеджер, консультанты

Представитель топ-менеджмента, консультант, эксперт, автор проекта

Главный специалист, эксперт, менеджер, специалист по IT-технологии

=Лидер, руководитель процесса, команда по реинжинирингу, оргкомитет, начальник штаба

8. Тестовый вопрос 8:

Логическая сущность реинжиниринга – это ...

Технико-технологическая модернизация предприятия на основе информационных технологий

Оптимизация организационной структуры предприятия в соответствии с выбранной стратегией

Переход организации на выпуск конкурентоспособной продукции

= Новая структурированная форма управления предприятием на основе информационных технологий

9. Тестовый вопрос 9:

Системный реинжиниринг – это ...

Использование системного подхода в процессе реинжиниринга

Реинжиниринговая перестройка всех систем управления предприятием

=Инструмент глобального повышения качества информационных систем

Использование информационных систем в процессе реинжиниринга предприятия

10. Тестовый вопрос 10:

Физическая сущность реинжиниринга – это ...

=Разделение предприятия на самостоятельно функционирующие участки с контролем на входе и выходе процессов

Технологическая модернизация предприятия

Переформирование подразделений предприятия на основе новой структуры

Перераспределение прав, ответственности и полномочий в соответствии с выбранной стратегией

Критерии оценки:

0,5 балла выставляется студенту, при условии его правильного ответа не менее чем на 90 % тестовых заданий,

0,3 балла выставляется студенту при условии его правильного ответа от 70 до 89 % тестовых заданий,

0,2 балла выставляется студенту при условии его правильного ответа от 50 до 69 % тестовых заданий,

0,1 балла выставляется студенту при условии его правильного ответа менее чем на 50 % тестовых заданий.

Тема 2. «Методологические подходы к моделированию процессов реинжиниринга»

Индикатор достижения: ПК-1.1.

Выберите правильный ответ:

1. Тестовый вопрос 1:

- Основа реинжиниринга:
- Системный подход
- Ситуационный подход
- = Процессный подход
- Функциональный подход

2. Тестовый вопрос 2:

Создание новых и более эффективных бизнес-процессов без учета предшествующего развития - это ____ бизнес-процессов:

- Интеграция
- Рационализация
- = Реинжиниринг
- реинтеграция

2. Тестовый вопрос 2:

В бизнес-процессе документированы только события. Можно ли смоделировать детальную процедуру eEPC на основе этой информации?

- Можно
- Можно только на уровне детализации процедуры
- Невозможно
- = Детальную процедуру нет, только модель событий

3. Тестовый вопрос 3:

Возможно ли построить цепочку основных процессов такого типа: Снабжение комплектующими – Производство – Продажа — IT-обеспечение – Доставка?

- Да
- Да, только поменяв местами процессы
- Нет, потому что «IT-обеспечение» — более главный процесс
- = Нет, потому что один из процессов не относится к основным

4. Тестовый вопрос 4:

Можно ли объект организационной структуры декомпозировать на процесс?

- = Нет
- Да, но только объект «Организационная единица»
- Да, но только на процесс верхнего уровня
- Да, но только на процесс верхнего уровня

5. Тестовый вопрос 5:

- Референтная модель отражает:
- = Структуру процессов верхнего уровня
- Логiku выполнения процессов
- Логiku взаимодействия подразделений
- Структуру основных процессов

6. Тестовый вопрос 6:

Каков основной недостаток функционального подхода?

- = Не способствует «горизонтальной» коммуникации

Трудно создать проект по совершенствованию
Бизнес-процессов нет — только исполнение команд
Четкая иерархия оргструктуры

7. Тестовый вопрос 7:

Референтная модель:

=Рекомендуемые схемы организации деятельности организаций, разработанные для конкретных отраслей

Обязательная модель при описании процессов предприятия
интегрированная в информационную систему блок-схема управления процессами

7. Тестовый вопрос 7:

Система управления по Тейлору:

=Воспринимает работника как ресурс для получения прибыли

Заложила основу для информационных систем

Устарела и не используется современными организациями

Ориентирована на инициативу и развитие персонала

8. Тестовый вопрос 8:

Под процессным подходом к управлению деятельностью организации понимается...

Оптимальное распределение полномочий и ответственности в процессах

Назначение владельцев процессов, определение поставщиков и потребителей всех процессов

Использование в организации матричной организационной структуры

=Взгляд на деятельность организации как систему взаимосвязанных и взаимодополняющих процессов, которыми необходимо управлять для достижения целей

Использование результатов моделирования предметных областей деятельности организации в процессе принятия решений

Вставьте пропущенный фрагмент:

9. Тестовый вопрос 9:

В функционально-ориентированных моделях главными структурными компонентами являются_____.

=функции

10. Тестовый вопрос 10:

Впервые принцип управления процессами сформулировал_____.

=Деминг

Критерии оценки:

0,5 балла выставляется студенту, при условии его правильного ответа не менее чем на 90 % тестовых заданий,

0,3 балла выставляется студенту при условии его правильного ответа от 70 до 89 % тестовых заданий,

0,2 балла выставляется студенту при условии его правильного ответа от 50 до 69 % тестовых заданий,

0,1 балла выставляется студенту при условии его правильного ответа менее чем на 50 % тестовых заданий.

Тема 3. «Краткий обзор способов визуализации бизнес-процессов. Роль информационных технологий в процессе реинжиниринга»

Индикатор достижения: ПК-1.1.

Выберите правильный ответ:

1. Тестовый вопрос 1:

Новые процессы, возникающие в результате реинжиниринга

=Горизонтальное и вертикальное сжатие процессов, совмещение работ, уменьшение проверок, централизованно/децентрализованный подход

Стратегическое управление, нематериальная мотивация, перестройка оргструктуры, разработка новых продуктов

Делегирование полномочий, системный подход, управление по результатам, пар- тисипативное управление

Корпоративная культура, бюджетирование, оценка индивидуального вклада, модер- низация оргструктуры

2. Тестовый вопрос 2:

Обращение к базам данных осуществляется с помощью:

СУТП

СУНР

=СУБД

СУБР

3. Тестовый вопрос 3:

Системы обмена документами в электронной форме – это:

=EDI

ERP

ERP II

EAS

4. Тестовый вопрос 4:

Оперативное управление, заключающееся в принятии управленческих решений по мере возникновения проблем в соответствии со складывающейся ситуацией, - это управле- ние:

=Ситуационное

Реакционное

Структурное

дифференциальное

5. Тестовый вопрос 5:

Код или символ, которые являются электронным эквивалентом письменной подпи- си, представляют собой подпись:

Битовую

=Цифровую

Контрольную

машинную

6. Тестовый вопрос 6:

Совокупность связанных данных, организованных по определенным правилам, предусматривающим общие принципы описания, хранения и манипулирования, независи- мая от прикладных программ, - это:

Электронная таблица
=База данных
Информационная матрица
Журнал данных

7. Тестовый вопрос 7:

Совокупность программ и программных комплексов для обеспечения работы компьютера и вычислительных сетей – это
=Системное программное обеспечение
Программное обеспечение
Прикладное программное обеспечение
Программное обеспечение автоматизированной системы

8. Тестовый вопрос 8:

Комплекс программ, обеспечивающих обработку или передачу данных, предназначенных для многократного использования и применения разными пользователями, – это
Системное программное обеспечение
Прикладное программное обеспечение
Программное обеспечение автоматизированной системы
=Программное обеспечение

9. Тестовый вопрос 9:

Возможно ли построить основные процессы без связей между объектами по типу «предшествующий-последующий»?
Можно только в определенных сферах деятельности
=Да, можно
Нет
Можно только у ограниченного числа объектов

Вставьте пропущенный фрагмент:

10. Тестовый вопрос 10:

ARIS 6, Collaborative Suite, Popkin System Architect, METIS — это _____ моделирования компании.
=программные среды

Критерии оценки:

0,5 балла выставляется студенту, при условии его правильного ответа не менее чем на 90 % тестовых заданий,

0,3 балла выставляется студенту при условии его правильного ответа от 70 до 89 % тестовых заданий,

0,2 балла выставляется студенту при условии его правильного ответа от 50 до 69 % тестовых заданий,

0,1 балла выставляется студенту при условии его правильного ответа менее чем на 50 % тестовых заданий.

Тема 4. «Методики регламентации бизнес процессов»

Индикатор достижения: ПК-1.1, ПК-3.2.

Выберите правильный ответ:

1. Тестовый вопрос 1:

ARIS — это:

Программа для управления качеством

Методология структурного моделирования

=Методология объектного моделирования

Графический редактор

2. Тестовый вопрос 2:

BPM заключается в^

Предоставлении участнику процесса права на принятие решения

Использовании инструментов для моделирования, оптимизации или реинжиниринга бизнес-процессов

Появлении свойств системы, которые связаны с упорядоченностью отношений элементов

Появлении свойств, которые возникают, благодаря объединению элементов в единую систему

=Соединении двух направлений — моделирования процессов и их автоматизации

Выявлении целостности структуры системы

Замене специалистов людьми, способными выполнять большой круг задач

Узкой специализации участников процесса

3. Тестовый вопрос 3:

Укажите количество фаз цикла Шухарта-Деминга:

Ни одной

=Четыре фазы

Три фазы

Шесть фаз

Любое количество

Две фазы

4. Тестовый вопрос 4:

Какая последовательность объектов корректна?

Событие-событие-должность

=Событие-функция-событие-интерфейс процесса

Функция-событие-функция-должность

Функция-функция-событие

5. Тестовый вопрос 5:

После логического оператора «XOR» процедура делится на 5 ветвей. Возможна ли такая ситуация?

Только после некоторых функций

Невозможна

Только при наличии других логических операторов

Только после некоторых событий

=Возможна

6. Тестовый вопрос 6:

ARIS - это

=Методология объектного моделирования
Методология структурного моделирования
Графический редактор
Программа для управления качеством

7. Тестовый вопрос 7:

Можно ли использовать нотацию BPMN для описания разных уровней процедур:

Невозможно, только один уровень процедуры

=Да, можно при необходимости

Обязательно для разных уровней процедур

Можно только после моделирования верхнего уровня в нотации VAD

Эту нотацию невозможно использовать для процедур

8. Тестовый вопрос 8:

Можно ли на модели организационной структуры отобразить процессы?

=Нельзя

Можно

Можно только процессы верхнего уровня

Можно только привязав процессы к объектам организационных единиц

9. Тестовый вопрос 9:

Можно ли использовать нотацию eEPC для обобщенного представления о процессах компании на уровне стратегии?

=Нет

Можно

Можно, только для определенных видов деятельности

Можно, если есть описание оргструктуры

10. Тестовый вопрос 10:

Какая модель находится на самом нижнем уровне декомпозиции при описании процессов:

=Окружения функции (FAD)

Событийной цепочки процесса (eEPC)

Цепочки добавленной ценности (VAD)

Сценариев процесса (PSD)

Критерии оценки:

0,5 балла выставляется студенту, при условии его правильного ответа не менее чем на 90 % тестовых заданий,

0,3 балла выставляется студенту при условии его правильного ответа от 70 до 89 % тестовых заданий,

0,2 балла выставляется студенту при условии его правильного ответа от 50 до 69 % тестовых заданий,

0,1 балла выставляется студенту при условии его правильного ответа менее чем на 50 % тестовых заданий.

Тема 5. «Этапы и мероприятия проекта реинжиниринга. Общая схема реинжиниринга»

Индикатор достижения: ПК-1.1, ПК-3.2.

Выберите правильный ответ:

1. Тестовый вопрос 1:

Бизнес-процесс – это ...

=Повторяющиеся действия по преобразованию требований потребителя в нужную ему продукцию

Процесс выпуска продукции от «входа» до «выхода»

Процесс выпуска высокорентабельной продукции

Процесс выпуска конкурентоспособной продукции

2. Тестовый вопрос 2:

Второй этап реинжиниринга:

Проект и команда

=Анализ и синтез

Выделение средств и назначение руководителя проекта

Выбор новой оргструктуры

3. Тестовый вопрос 3:

Первый этап реинжиниринга

=Подготовка

Оценка состояния

Выделение средств

Выбор команды проекта

4. Тестовый вопрос 4:

Третий этап реинжиниринга

Реализация плана реинжиниринга

=Планирование перехода в новое состояние

Оценка проекта по окупаемости

Оценка вероятности неудачи проекта

5. Тестовый вопрос 5:

Состав группы по реинжинирингу должен быть ...

Однородным – исключительно из руководителей компании

Смешанным – руководители компании и разработчики

=Смешанным, представляющим все стороны деятельности компании

Однородным, состоящим из авторов проекта

6. Тестовый вопрос 6:

Шаги процедуры преобразования процесса:

Анализ, синтез, оценка, внедрение

Определение входа, выхода, содержания и параметров

Выделение процесса, изучение, создание программы, внедрение

=Установление единиц измерения процесса, исследование, оценка, преобразование

7. Тестовый вопрос 7:

Четвертый этап реинжиниринга:

Подведение итогов реализации проекта

Расформирование команды реинжиниринга

Оценка финансовой эффективности реинжиниринга
=Сдвиг, переход в новое состояние

Выберите несколько правильных ответов:

8. Тестовый вопрос 8:

Для создания модели обновленного бизнеса осуществляются следующие действия:

=Перепроектируются выбранные бизнес-процессы. Создаются более эффективные рабочие процедуры (задания, из которых состоят бизнес-процессы). Определяются технологии (в том числе информационные) и способы их применения.

=Формируются новые функции персонала. Перерабатываются должностные инструкции, определяется оптимальная система мотивации, организуются рабочие команды, разрабатываются программы подготовки и переподготовки специалистов.

=Создаются информационные системы, необходимые для осуществления реинжиниринга: определяется оборудование и программное обеспечение, формируется специализированная информационная система бизнеса. Необходимый для реинжиниринга уровень информационного обеспечения предполагает, что информация должна быть доступна каждому участнику проекта реинжиниринга в любой точке деловой единицы, возможно, одновременно в разных местах она однозначно интерпретируется.

9. Тестовый вопрос 9:

Базовые приемы, положенные в основу реинжиниринга бизнес-процессов:

=Несколько рабочих процедур объединяются в одну.

=Исполнители принимают самостоятельные решения

=Шаги процесса выполняются в естественном порядке

=Процессы имеют различные варианты исполнения.

=Работа выполняется в том месте, где это целесообразно

=Уменьшается количество проверок и управляющих воздействий.

=Минимизируется количество согласований.

=«Уполномоченный» менеджер обеспечивает единую точку контакта

=Преобладает смешанный централизованно — децентрализованный подход.

Вставьте пропущенный фрагмент:

10. Тестовый вопрос 10:

Представление основных хозяйственных процессов фирмы, взятых в их взаимодействии с деловой средой фирмы – это _____ бизнеса.

=модель

Критерии оценки:

0,5 балла выставляется студенту, при условии его правильного ответа не менее чем на 90 % тестовых заданий,

0,3 балла выставляется студенту при условии его правильного ответа от 70 до 89 % тестовых заданий,

0,2 балла выставляется студенту при условии его правильного ответа от 50 до 69 % тестовых заданий,

0,1 балла выставляется студенту при условии его правильного ответа менее чем на 50 % тестовых заданий.

Тема 6. «Риски проекта реинжиниринга и проектная команда реинжиниринга»

Индикатор достижения: ПК-1.1, ПК-3.2.

Выберите правильный ответ:

1. Тестовый вопрос 1:

Причины организационного порядка, связаны с:

=Результативностью, эффективностью и качеством разработки и реализации проекта реинжиниринга

Особенностями предметной области, то есть с особенностями высокотехнологичного производства

Результативностью, эффективностью и качеством разработки и реализации проекта реинжиниринга

2. Тестовый вопрос 2:

Причины технологического порядка, связаны с:

Результативностью, эффективностью и качеством разработки и реализации проекта реинжиниринга

=Особенностями предметной области, то есть с особенностями высокотехнологичного производства

Результативностью, эффективностью и качеством разработки и реализации проекта реинжиниринга

3. Тестовый вопрос 3:

Причины социального порядка, связаны с:

Результативностью, эффективностью и качеством разработки и реализации проекта реинжиниринга

Особенностями предметной области, то есть с особенностями высокотехнологичного производства

=Результативностью, эффективностью и качеством разработки и реализации проекта реинжиниринга

4. Тестовый вопрос 4:

Проектно-технологические риски - связаны с:

=Возможностью разработки технологии создания продукции, которая из-за высокой себестоимости не позволит успешно конкурировать на рынке. При разработке технологических процессов могут быть неверно спрогнозированы затраты времени на производство, нормативы расхода материалов, также может быть не учтено необходимое технологическое оснащение;

Испытанием продукта. Данный тип рисков заключается в возможности неверного интерпретирования результатов испытаний или в не проведении необходимых испытаний. Последствиями этого могут стать значительные траты на гарантийное обслуживание и ущерб для репутации предприятия;

5. Тестовый вопрос 5:

Коммерческие риски – обусловлены:

=Неверным прогнозом продаж создаваемой продукции. Данные риски могут возникнуть как в результате маркетинговых ошибок - некорректного определения запросов покупателей, так и в результате трудно предсказуемых обстоятельств, таких как экономический кризис и общий спад в экономике. Также коммерческие риски могут быть вызваны непредвиденным повышением уровня конкуренции, появлением на рынке аналогов созданного высокотехнологичного продукта

Некачественным проведением разработок, влекущим создание ошибок, сказываю-

щихся на последующих этапах проекта. Данный тип рисков связан с ростом стоимости и увеличением сроков опытно-конструкторских работ по проекту

Выберите несколько правильных ответов:

6. Тестовый вопрос 6:

Причины риска организационного порядка, связанные с результативностью, эффективностью и качеством разработки и реализации проекта реинжиниринга:

=Попытка перепроектирования лишь части бизнес-процессов вместо их полной перестройки.

Проектно-технологические риски

=Личностные проблемы восприятия изменений.

=Недостаточное ресурсное обеспечение - преждевременное завершение процесса реинжиниринга при появлении трудностей и первых успехов.

=Неверное назначение руководителя команды реинжиниринга.

=Затягивание сроков проведения реинжиниринга.

7. Тестовый вопрос 7:

Причины технологического порядка, связанные с особенностями предметной области, то есть с особенностями высокотехнологичного производства:

=Научно-исследовательские риски

=Экспериментально-опытные риски

=Коммерческие риски

Несистемный подход к перепроектированию - неверная оценка уровня системы управления предприятия

8. Тестовый вопрос 8:

Для оценки уровня риска проведения реинжиниринга могут быть использованы такие стандартные методики количественной оценки проектного риска, как

=Анализ чувствительности проекта

=Анализ сценариев

=Метод Монте-Карло

9. Тестовый вопрос 9:

Группы причин возникновения повышенного уровня риска в проектах производственного реинжиниринга:

=Причины организационного порядка

=Причины технологического порядка

Причины социального порядка

Вставьте пропущенный фрагмент:

10. Тестовый вопрос 10:

Опасность нежелательных отклонений от ожидаемых состояний в будущем, из расчета которых принимаются решения в настоящем – это _____.

=Проектный риск

Критерии оценки:

0,5 балла выставляется студенту, при условии его правильного ответа не менее чем на 90 % тестовых заданий,

0,3 балла выставляется студенту при условии его правильного ответа от 70 до 89 % тестовых заданий,

0,2 балла выставляется студенту при условии его правильного ответа от 50 до 69 % тестовых заданий,

0,1 балла выставляется студенту при условии его правильного ответа менее чем на 50 % тестовых заданий.

Тема 7 «Технологический реинжиниринг»

Индикатор достижения: ПК-1.1, ПК-3.2.

Выберите правильный ответ:

1. Тестовый вопрос 1:

Свойство оптимальности – это:

=Возможность оптимизации усилий всех звеньев технологической цепочки, нацеленность на главные задачи. Обеспечивается соблюдением всех вышеперечисленных принципов и свойств

Упорядоченность информационных и материальных потоков, регулированность потоков, отсутствие простоев, ритмичность и синхронность различных стадий производственного процесса

2. Тестовый вопрос 2:

Свойство многофункциональности и многоаспектности – это:

Единая терминология технической и деловой документации, единство требований по всем звеньям системы, единая система санкций, нормативов и регламентирующей базы, возможность переориентации под влиянием внешних воздействий

=Способность к переналаживанию, перестройке, внедрению новшеств, изменению и расширению ассортимента, частичной или полной модернизации, обновлению

3. Тестовый вопрос 3:

Свойство автономности элементов:

Все звенья и структурные элементы синхронизированы во времени, согласованны с основными целями предприятия; действия каждого члена команды по реинжинирингу взаимосвязаны и взаимоувязаны

=Элементы процесса, составляющие ту или иную систему, благодаря четкому разграничению функций, могут действовать независимо от других элементов, компонентов, подсистем

4. Тестовый вопрос 4:

Свойство иерархичности – это:

Способность к переналаживанию, перестройке, внедрению новшеств, изменению и расширению ассортимента, частичной или полной модернизации, обновлению

=Иерархическое взаимодействие между элементами позволяет упорядочить процесс, проконтролировать его скоординировать все действия

5. Тестовый вопрос 5:

Свойство адаптивности и гибкости – это:

=Способность приспособляемости к изменениям

Упорядоченность информационных и материальных потоков, регулированность потоков, отсутствие простоев, ритмичность и синхронность различных стадий производственного процесса

Выберите несколько правильных ответов:

6. Тестовый вопрос 6:

Основные свойства технологии:

=Автономность элементов

=Адаптивность и гибкость

=Взаимосвязь и взаимодействие элементов и параметров технологического процесса

=Иерархичность

=Многофункциональность и многоаспектность

- =Обусловленность функций (неслучайность)
- =Оптимальность
- =Прозрачность (ясность, понятность)
- =Конкурентное преимущество
- =Согласованность, синхронность и ритмичность
- =Управляемость

7. Тестовый вопрос 7:

Особое внимание реинжиниринг-менеджер в рамках технологического реинжиниринга обращает:

- =На межотраслевой характер технологии, что способствует тиражированию, типизации и проникновению технологии в новые сферы
- =На непрерывное совершенствование технологии за счет усиления и наращивания прогрессивных свойств
- =На способность наиболее полного удовлетворения потребностей клиента (потребителя, инвестора, государства и т.д.)

Вставьте пропущенный фрагмент:

8. Тестовый вопрос 8:

Целенаправленный процесс, проводимый в определенных рамках, ряд последовательных шагов, алгоритм действий, позволяющий получить, достичь желаемого результата – это _____.

- =технология

9. Тестовый вопрос 9:

Технологический реинжиниринг рассматривает _____ как технический или машинно-оформленный процесс преобразования материи и отводит особую экономическую роль современной технологии как расширяющегося источника получения новых знаний, интеллектуальной собственности, принципиально новых видов продукции и услуг.

- =технологию

10. Тестовый вопрос 10:

Сущность _____ заключается в разработке новых НИОКР и технологий, патентов, ноу-хау с целью дальнейшего внедрения новых технологий производства или перепроектирования и модернизации действующих технологий.

- =технологический реинжиниринг

Критерии оценки:

0,5 балла выставляется студенту, при условии его правильного ответа не менее чем на 90 % тестовых заданий,

0,3 балла выставляется студенту при условии его правильного ответа от 70 до 89 % тестовых заданий,

0,2 балла выставляется студенту при условии его правильного ответа от 50 до 69 % тестовых заданий,

0,1 балла выставляется студенту при условии его правильного ответа менее чем на 50 % тестовых заданий.

Тема 8 «Инновационный реинжиниринг»

Индикатор достижения: ПК-1.1, ПК-3.2.

Выберите правильный ответ:

1. Тестовый вопрос 1:

Бизнес-процесс заявки на инновацию начинается с:

=Четкой формулировки идеи создания данной инновации и заканчивается перечнем конкретных требований, которым должен соответствовать новый продукт или новая операция

Получения заказа с указанием конкретных характеристик продукта или операции и заканчивается самим продуктом или операцией в материализованной форме в виде вещи, готовой к продаже

Выставления ее на продажу и заканчивается самой продажей, в отдельных случаях, и послепродажным сервисным обслуживанием

2. Тестовый вопрос 2:

Бизнес-процесс производства инновации начинается с:

=Получения заказа с указанием конкретных характеристик продукта или операции и заканчивается самим продуктом или операцией в материализованной форме в виде вещи, готовой к продаже

Четкой формулировки идеи создания данной инновации и заканчивается перечнем конкретных требований, которым должен соответствовать новый продукт или новая операция

Выставления ее на продажу и заканчивается самой продажей, в отдельных случаях, и послепродажным сервисным обслуживанием

3. Тестовый вопрос 3:

Бизнес-процесс реализации инновации начинается с:

=Выставления ее на продажу и заканчивается самой продажей, в отдельных случаях, и послепродажным сервисным обслуживанием

Получения заказа с указанием конкретных характеристик продукта или операции и заканчивается самим продуктом или операцией в материализованной форме в виде вещи, готовой к продаже

Четкой формулировки идеи создания данной инновации и заканчивается перечнем конкретных требований, которым должен соответствовать новый продукт или новая операция

4. Тестовый вопрос 4:

Принцип «Ориентация на весь процесс» означает, что:

=Действенный результат при перестройке бизнес-процесса может быть получен только при реорганизации всего процесса в целом, а не при решении отдельных задач и аспектов этого процесса

Хозяйствующий субъект при перестройке бизнес-процесса, ставит своей целью не устранение каких-то отдельных недостатков в работе, а революционный прорыв (т. е. скачок) в технологии производства и продажи продукта

5. Тестовый вопрос 5:

Принцип «Ориентация на качественный скачок» означает, что:

Действенный результат при перестройке бизнес-процесса может быть получен только при реорганизации всего процесса в целом, а не при решении отдельных задач и аспектов этого процесса

=Хозяйствующий субъект при перестройке бизнес-процесса, ставит своей целью не

устранение каких-то отдельных недостатков в работе, а революционный прорыв (т. е. скачок) в технологии производства и продажи продукта

6. Тестовый вопрос 6:

Принцип «Ликвидация закомплексованности в бизнесе» означает, что:

=Отказ от устоявшихся правил работы, от ранее незыблемых принципов ведения хозяйственного процесса и переход к новым технологиям бизнеса

Применение более результативных форм рекламы и средств массовой информации, которые соответствуют новым целям работы в современных условиях и в конкретной ситуации. Сюда можно отнести использование сети Интернет, консультации в средствах массовой информации, миниконференции (на предприятии, по телевидению, по радио) по инновации и др.

7. Тестовый вопрос 7:

Принцип «Использование эффективных технологий в бизнесе» означает, что:

Отказ от устоявшихся правил работы, от ранее незыблемых принципов ведения хозяйственного процесса и переход к новым технологиям бизнеса

=Применение более результативных форм рекламы и средств массовой информации, которые соответствуют новым целям работы в современных условиях и в конкретной ситуации. Сюда можно отнести использование сети Интернет, консультации в средствах массовой информации, миниконференции (на предприятии, по телевидению, по радио) по инновации и др.

Выберите несколько правильных ответов:

8. Тестовый вопрос 8:

Бизнес-процесс инновации в упрощенном виде включает в себя три частных бизнес-процесса:

- =Заявка на инновацию;
- =Производство инновации;
- =Реализация инновации.

9. Тестовый вопрос 9:

Реинжиниринг развития рассчитан предполагает:

Переход от бизнес-процесс-реинжиниринга к бизнес-процессу

=Переход от бизнес-процесса к бизнес-процесс-реинжинирингу

10. Тестовый вопрос 10:

Бизнес-процесс-реинжиниринг инноваций целесообразно организовывать на следующих принципах:

- =Ориентация на весь процесс
- =Ориентация на качественный скачок
- =Ликвидация закомплексованности в бизнесе
- =Использование эффективных технологий в бизнесе
- Ликвидация бизнеса

Критерии оценки:

0,5 балла выставляется студенту, при условии его правильного ответа не менее чем на 90 % тестовых заданий,

0,3 балла выставляется студенту при условии его правильного ответа от 70 до 89 % тестовых заданий,

0,2 балла выставляется студенту при условии его правильного ответа от 50 до 69 % тестовых заданий,

0,1 балла выставляется студенту при условии его правильного ответа менее чем на 50 % тестовых заданий.

Тема 9 «Организационное проектирование и реструктуризация компаний»

Индикатор достижения: ПК-1.1, ПК-3.2.

Выберите правильный ответ:

1. Тестовый вопрос 1:

Структура органов управления, построенная на принципе двойного подчинения исполнителей: непосредственному руководителю функциональной службы и руководителю проекта, - это структура управления:

Сложная

Сетевая

Концентрическая

=Матричная

2. Тестовый вопрос 2:

Структура управления, в которой преобладают вертикальные связи, когда верхние уровни обладают определяющими полномочиями в принятии решений, а эти решения строго обязательны для нижних уровней, представляет собой ____ структуру управления:

Сетевую

=Иерархическую

Распределенную

адаптивную

3. Тестовый вопрос 3:

Противоречие между функциональными подразделениями и процессами организации состоит в том, что...

Управляющие воздействия направлены «по-вертикали» (от начальника к подчиненному), а процессы направлены «по-горизонтали» (от потребителя к поставщику)

Управляющие воздействия направлены «по-горизонтали» (от поставщика к потребителю), а процессы направлены «по-вертикали» (от начальника к подчиненному)

=Управляющие воздействия направлены «по-вертикали» (от начальника к подчиненному), а процессы направлены «по-горизонтали» (от поставщика к потребителю)

Управляющие воздействия направлены «по-горизонтали» (от потребителя к поставщику), а процессы направлены «по-вертикали» (от начальника к подчиненному)

4. Тестовый вопрос 4:

Возможно ли декомпозировать на подгруппы процессов процессы верхнего уровня банка «Кредитование физических лиц» и «Кредитование юридических лиц»?

Да, но только первый

Невозможно

Да, но только второй

=Да, можно оба

5. Тестовый вопрос 5:

Можно ли объект организационной структуры декомпозировать на процесс?

Да, но только объект «Организационная единица»

Да, но только на процесс верхнего уровня

=Нет

Да, но только на процесс верхнего уровня

6. Тестовый вопрос 6:

Генеральный директор отвечает за набор персонала, за развитие процессов и стратегию. Какими объектами это можно отобразить на модели eEPC?

=Person Type (бизнес-роль)
Function (Функция)
Function (Функция)
Position (Должность)

7. Тестовый вопрос 7:

Сколько событий в данном описании: «Начальник утвердил документ. После этого менеджер звонит клиенту для информирования. Клиент либо согласен продолжать сотрудничество, либо отказывается от него»?

4
1
=3
2

8. Тестовый вопрос 8:

Генеральный директор отвечает за набор персонала, за развитие процессов и стратегию. Какими объектами это можно отобразить на модели eEPC?

Function (Функция)
=Person Type (бизнес-роль)
Function (Функция)
Position (Должность)

Выберите несколько правильных ответов:

9. Тестовый вопрос 9:

При традиционной функциональной структуре бизнеса внимание фокусируется на:

=Заданиях
=Работах
=Людях
=Структурах

Вставьте пропущенный фрагмент:

10. Тестовый вопрос 10:

Обеспечивает развитие бизнеса и организационной структуры компании _____.
=президент

Критерии оценки:

0,5 балла выставляется студенту, при условии его правильного ответа не менее чем на 90 % тестовых заданий,

0,3 балла выставляется студенту при условии его правильного ответа от 70 до 89 % тестовых заданий,

0,2 балла выставляется студенту при условии его правильного ответа от 50 до 69 % тестовых заданий,

0,1 балла выставляется студенту при условии его правильного ответа менее чем на 50 % тестовых заданий.

Тема 10 «Социальный реинжиниринг»

Индикатор достижения: ПК-1.1, ПК-3.2.

Выберите несколько правильных ответов:

1. Тестовый вопрос 1:

Задачи социального реинжиниринга:

=Адаптация к внешнему воздействию

=Целедостижение

=Интеграция

=Воспроизводство структуры и снятие возникающего напряжения

=Поиск источников изменения

Отказ от источников изменения

2. Тестовый вопрос 2:

Управление системой вознаграждений способствует:

=Лучшему координированию усилий персонала

=Достижению поставленных целей

Снижению ликвидности организации в целом

3. Тестовый вопрос 3:

Социальные технологии управления предполагают изучение и использование целого ряда явлений:

=Структуры и динамики малых групп

=Форм взаимодействия работников

=Динамики межличностных отношений

=Воздействия группы на индивида

=Формирования социальных установок личности

Отказ от коммуникаций

=Разработки способов принятия групповых решений, средств коммуникации и пр.

4. Тестовый вопрос 4:

В центре внимания реинжиниринг-менеджера находятся:

=Социальный анализ в коллективе работников

=Социальное планирование

Финансовое планирование

=Создание нормального психологического климата в коллективе

=Участие работников в управлении

=Установление социальных норм поведения

=Социальное стимулирование развития коллектива

5. Тестовый вопрос 5:

Источником конфликтов в инновационной деятельности могут стать

=Межличностные конфликты

=Межгрупповые конфликтогенные ситуации

=Несовершенство научных структур

Сплоченность коллектива

=Несовершенство организационных структур.

6. Тестовый вопрос 6:

Установление общезначимых целей и ценностей в организации в рамках социального реинжиниринга:

=Нивелирует причины конфликта
Стимулирует конфликтные ситуации
=Способствует объединению ранее враждовавших сторон, групп и индивидов для реализации высших принципов деятельности.

Выберите правильный ответ:

7. Тестовый вопрос 7:

Целедостижение означает:
Поддержание гармонического бесконфликтного взаимодействия между элементами системы
=Получение в результате работы системы удовлетворения от решения поставленной задачи

8. Тестовый вопрос 8:

Интеграция означает:
Понимание структуры не как застывшей конфигурации элементов и блоков системы, а как развивающегося, динамичного целого, основанного на взаимодействии составляющих систему элементов
=Поддержание гармонического бесконфликтного взаимодействия между элементами системы

9. Тестовый вопрос 9:

Воспроизводство структуры и снятие возникающего напряжения означает:
Наиболее важные источники — различные виды инноваций, совокупность норм и ценностей общества
=Понимание структуры не как застывшей конфигурации элементов и блоков системы, а как развивающегося, динамичного целого, основанного на взаимодействии составляющих систему элементов

Вставьте пропущенный фрагмент:

10. Тестовый вопрос 10:

Совокупность подходов прикладной социологии, ориентированной на целенаправленные социально-организационные изменения; состоит из системы мероприятий, определяющих человеческое поведение, обеспечивающих контроль за ним, и ставит своей целью максимизацию полезности всех факторов производства – это _____ реинжиниринг.
=социальный

Критерии оценки:

0,5 балла выставляется студенту, при условии его правильного ответа не менее чем на 90 % тестовых заданий,

0,3 балла выставляется студенту при условии его правильного ответа от 70 до 89 % тестовых заданий,

0,2 балла выставляется студенту при условии его правильного ответа от 50 до 69 % тестовых заданий,

0,1 балла выставляется студенту при условии его правильного ответа менее чем на 50 % тестовых заданий.

Задания для творческого рейтинга

Темы рефератов

1. Информационные системы поддержки реинжиниринга
2. Инструменты реинжиниринга бизнес-процессов
3. Система Rethink в реинжиниринге.
4. Моделирование SADT в реинжиниринге
5. Использование CASE технологий в реинжиниринге.
6. Нотации ARIS и IDEF0, IDEF3
7. Особенности технологического реинжиниринга
8. Особенности инновационного реинжиниринга
9. Особенности социального реинжиниринга.
10. Реинжиниринговый подход к управлению бизнес-процессами в организации
11. Методология и принципы реинжиниринга.
12. Место реинжиниринга бизнес-процессов в системе антикризисного управления.
13. Основные этапы реинжиниринга бизнес-процессов.
14. Создание модели будущей организации при проведении реинжиниринга бизнес-процессов.
15. Сущность и методы прямого реинжиниринга.
16. Сущность и методы обратного реинжиниринга.
17. Место организационного проектирования в системе реинжиниринга бизнес-процессов.
18. Развитие взглядов на улучшение бизнес-процессов.
19. Бизнес процесс как базовая категория реинжиниринга.
20. Моделирование бизнеса и CASE технологии

Критерии оценки:

0,5 балла – выставляется обучающемуся, если выполнены все требования к написанию реферата (презентации): обозначена проблема и обоснована ее актуальность, проведен анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объем, соблюдены требования к внешнему оформлению, выполнена качественная презентация,

0,4 балла – выставляется обучающемуся, если основные требования к реферату (презентации): выполнены, но присутствуют недочеты. В частности, имеются неточности в изложении материала, отсутствует логическая последовательность в суждениях, не выдержан объем реферата, имеются упущения в оформлении презентации,

0,3 балла – выставляется обучающемуся, если имеются существенные отклонения от требований к реферату (презентации). В частности, тема раскрыта частично, допущены ошибки и отсутствуют выводы.

МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ ВО ВРЕМЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

Структура экзаменационного билета

Наименование оценочного средства	Максимальное количество баллов
Вопрос 1. Основы системы RETHINK	10
Вопрос 2 Определение бизнес-процесса, владелец бизнес-процесса, выхода, входа и ресурса бизнес-процесса	10
Практическое задание (задача). Определите, целесообразно ли включать поступивший заказ в оперативный план предприятия или же следует отказаться от него. Дано: Плановые расчеты показали, что в планируемом (коротком) периоде у предприятия будут избыточные производственные мощности. Поступило предложение от сторонней организации, пожелавшей арендовать в планируемом периоде неиспользуемые мощности за 10.000 дол. в год. Плановый отдел предприятия рассматривает возможность включения в оперативный план заказа, поступившего со стороны, на сумму 30.000 дол. Для выполнения заказа предприятию потребуется приобрести в планируемом периоде 150 кг материала по цене 20 дол. за 1 кг. Зарплата производственных рабочих, занятых выполнением заказа, планируется в сумме 15.000 дол. Накладные расходы, как ожидается, не превысят 24.000 дол., 2/3 которых – постоянные.	20

Типовой перечень вопросов к экзамену

Номер вопроса	Перечень вопросов к экзамену
1.	Понятие реинжиниринга, его роль и место в системе управления предприятием.
2.	Сущность и значение комплексный реинжиниринг и каковы его составляющие
3.	Отличие традиционной и новой структуры компании.
4.	Основа базовой концепции реинжиниринга.
5.	П-модель: понятие, сущность и особенности построения.
6.	Обратный реинжиниринг: понятие, сущность и цели.
7.	Основные этапы прямого реинжиниринга
8.	Плоские и объемные модели бизнес-процессов.
9.	Организационное проектирование в реинжиниринге.
10.	«Дерево решений» создания новой технологии.
11.	Специфические виды реинжиниринга
12.	Социальный реинжиниринг: понятие, сущность и особенности.
13.	Нотации IDEF0, IDEF3: понятие, сущность и особенности применения.
14.	Инновационный реинжиниринг
15.	Место реинжиниринга в процессе адаптации предприятия к новым условиям
16.	Нотации ARIS: понятие, сущность, особенности применения.
17.	Основные этапы и мероприятия проекта реинжиниринга.
18.	Основные причины применения реинжиниринга.
19.	Возможности программных продуктов ARIS toolset и BPWIN.
20.	Технология создания образа будущего предприятия и помощью методов реин-

	жиниринга.
21.	Диагностика функциональных систем предприятия.
22.	Основы технологии CASE.
23.	О- модель. Особенности построения.
24.	Основы модели SADT.
25.	Основы системы RETHINK.
26.	Возможные стратегии реинжиниринга.
27.	Три «К» реинжиниринга: конкуренты.
28.	Три «К» реинжиниринга: Клиенты.
29.	Типы поведения персонала и типы управленческих воздействий в социальном реинжиниринге.
30.	Три «К» реинжиниринга: Коренные преобразования.
31.	Технологический реинжиниринг.
32.	Типичные ошибки при проведении реинжиниринга.
33.	Совершенствование бизнеса на основе реинжиниринга и роль ИТ в нем.
34.	Особенности перепроектирования бизнес-процессов.
35.	Результаты реинжиниринга бизнес-процессов.
36.	Бизнес-процессы: понятие, сущность, признаки, виды.
37.	Цели бизнес-проекта.
38.	Понятие и классификация бизнес-проектов.
39.	Суть функциональной структуры предприятия.
40.	Суть организационной структуры проекта реинжиниринга бизнес-процессов. Схема.
41.	Подходы к отображению модели бизнес-процессов.
42.	Схема матричной структуры предприятия
43.	Суть идентификации бизнес-процессов и какие работы выполняются на стадии идентификации.
44.	Традиционная структура управления. Схема.
45.	Известные средства имитационного моделирования.
46.	Суть матричной структуры предприятия. Привести пример.
47.	Разработка проекта реинжиниринга бизнес-процессов.
48.	Последовательность работ по проектированию бизнес-процессов.
49.	Структура команды по реинжинирингу бизнес-процессов.
50.	Сущность команды по реинжинирингу бизнес – процессов.
51.	Методика проведения моделирования бизнес-процессов.
52.	История развития методологий моделирования бизнес-процессов.
53.	Определение бизнес-процесса, владелец бизнес-процесса, выхода, входа и ресурса бизнес-процесса.
54.	Базовая методика и схема управления бизнес-процессом.
55.	Эволюция и классификация типов организационных структур управления.
56.	Типы организационных структур: линейно-функциональная.
57.	Типы организационных структур: дивизиональная.
58.	Типы организационных структур: матричная.
59.	Организационные структуры управления будущего.
60.	Кризис функционального управления.
61.	Схема эволюции организаций и принципов управления.
62.	Суть функционального управления.
63.	Суть процессного управления.
64.	Концепция цепочки создания добавленной стоимости с примером для процессного подхода.

65	Управленческие ошибки руководителей.
66	Суть концепции MRP (планирование потребностей в материалах).
67	Суть концепции MRPII (планирование ресурсов производства).
68	Суть концепции ERP (планирование ресурсов предприятия).
69	Эволюция стандартов.
70	Технологическая сеть реинжиниринга бизнес-процессов.
71	Сущность методологии функционального моделирования бизнес-процессов (SADT-методология)
72	Сущность стоимостного анализа функций (ABC-анализ).
73.	Программные продукты управления предприятием.

Практические задания, включаемые в экзаменационный билет

1	Определите, следует ли включать поступивший заказ в оперативный план моно-продуктового предприятия. Дано: Предприятие запланировало на короткий период производство и реализацию 8 тыс. единиц продукта по цене 30 руб. за единицу. При этом производственные мощности предприятия остаются незагруженными. Ожидаемые постоянные издержки предприятия не превысят 60 тыс. руб., а переменные издержки в расчете на единицу продукта – 15 руб. Поступил заказ на производство в планируемом периоде дополнительно 500 единиц продукта по цене 21 руб. за единицу. Дополнительный выпуск сопряжен с приобретением специального инструмента на сумму 1200 руб.
2	Определите, целесообразно ли включать поступивший заказ в оперативный план предприятия или же следует отказаться от него. Дано: Плановые расчеты показали, что в планируемом (коротком) периоде у предприятия будут избыточные производственные мощности. Поступило предложение от сторонней организации, пожелавшей арендовать в планируемом периоде неиспользуемые мощности за 10.000 дол. в год. Плановый отдел предприятия рассматривает возможность включения в оперативный план заказа, поступившего со стороны, на сумму 30.000 дол. Для выполнения заказа предприятию потребуется приобрести в планируемом периоде 150 кг материала по цене 20 дол. за 1 кг. Зарплата производственных рабочих, занятых выполнением заказа, планируется в сумме 15.000 дол. Накладные расходы, как ожидается, не превысят 24.000 дол., 2/3 которых – постоянные.
3	Разработайте гибкий бюджет издержек предприятия на короткий период. Проведите анализ отклонений, определитесь с их характером и предложите возможные корректировочные мероприятия. Дано: Предприятие специализируется на выпуске одного вида продукции. Норма расхода материалов на его выпуск первоначально рассчитывалась в размере 10 кг на единицу продукта, а фактически составила – 10,8 кг. Расходы по основной заработной плате были запланированы в сумме 5 д.е. в расчете на единицу продукции, а фактические выплаты составили – 5,75 д.е. Переменные накладные расходы планировались на весь товарный выпуск в сумме 1000 д.е., а фактически сложились в сумме 850 д.е. Постоянные накладные расходы первоначально были установлены в сумме 3000 д.е., а фактически достигли 3200 д.е.
4	Определите, следует ли включать поступивший заказ в оперативный план моно-продуктового предприятия. Дано: Предприятие запланировало на короткий период производство и реализацию 4 тыс. единиц продукта по цене 15 руб. за единицу. При этом производственные мощности предприятия остаются незагруженными. Ожидаемые постоянные издержки предприятия не превысят 30 тыс. руб., а переменные издержки в расчете на единицу продукта – 7 руб. Поступил заказ на

	производство в планируемом периоде дополнительно 250 единиц продукта по цене 11 руб. за единицу. Дополнительный выпуск сопряжен с приобретением специального инструмента на сумму 600 руб.
5	Проконтролируйте движение денежной наличности концерна в плановом периоде, рассчитав коэффициент адекватности (достаточности) денежных средств. Дано: Согласно разработанного плана движения денежных средств средства концерна, которые могут быть получены в предстоящем периоде в результате хозяйственной деятельности, ожидаются (в млн д.е.) – 3054, 8; прирост имущества – 2974,7; изменение запасов – 144,1; выплата дивидендов – 672,3.
6	Рассчитать планируемую выработку в день на одного рабочего в день, если в строительной организации планируется за 22 рабочих дня при двухсменной работе бригадой в пять человек планируется выполнить объем работ на сумму 1584 тыс.руб.
7	Объясните возможности применения франчайзинга в России (зарубежными и отечественными компаниями ресторанной индустрии)
8	Может ли предприятие общественного питания иметь много участников канала сбыта? Объясните на примере ресторана, кафе, бара
9	Объясните, как повлияет расширение сетей демократичных ресторанов на развитие регионального рынка услуг в сфере общественного питания
10	Исчислить покупательные фонды населения города, емкость рынка и план товарооборота столовой будущем году на основании следующих данных: -в планируемом году сумма всех доходов населения города составит 48000 млн. руб. -нетоварные расходы - 20% к общей сумме доходов; -спрос приезжего населения - 15% к покупательным фондам местного населения; -объем закупок предприятий, учреждений и организаций - 42 млн. руб.; -в емкости рынка объем товарооборота столовой составит 5%.
11	Определить план товарооборота 4-х самых крупных предприятий питания области на основании следующих данных: -в предстоящем году сумма фонда оплаты труда населения составит 745 млн. руб.; -прочие доходы населения - 27% к сумме фонда оплаты труда; -нетоварные расходы - 18% к общей сумме всех доходов населения; -инорайонный спрос - 6% к покупательным фондам населения; - объем закупок организаций, учреждений – 38 млн. руб. - удельный вес товарооборота первого предприятия в емкости рынка составит 8%, второго – 12%, третьего – 15%, четвертого – 7%.
12	В отчетном году все доходы населения области составят 52500 млн. руб.; нетоварные расходы - 22% ко всем доходам населения; инорайонный спрос - 5% к покупательным фондам; объем закупок предприятиями и организациями составит 52,5 млн. руб. В планируемом году предполагается увеличить доходы населения в среднем на 15%; сумма нетоварных расходов возрастет на 5%; инорайонный спрос увеличится на 2%; объем закупок товаров организациями, предприятиями, учреждениями останется на уровне отчетного года. Определить емкость рынка области в планируемом году.
13	Определить численность потребителей кафе по общему выпуску блюд, если за квартал (90 рабочих дней) было продано 60 тыс. блюд. На одного потребителя в среднем приходится 2 блюда. В будущем году за счет разворачивания рекламной компании намечено увеличить численность потребителей на 20%.
14	На заводе работает 5200 человек. В планируемом квартале в столовой завода

	намечено выпустить 720 тыс. блюд (76 рабочих дней). На одного потребителя планируется 2,5 блюда в день. Определить численность потребителей столовой по общему выпуску блюд и процент охвата услугами столовой общего количества работающих на заводе.
15	Определить численность потребителей кафе по общему выпуску блюд, в том числе по выпуску 2-х блюд, если за отчетный квартал было реализовано 120 тыс. блюд (90 рабочих дней), в том числе вторых - 70%. На одного потребителя в день приходится 2,2 блюда. В планируемом квартале намечено увеличить численность потребителей на 15% за счет расширения торгового зала, оборудования дополнительного количества посадочных мест.
16	Определить численность потребителей предприятия по средней стоимости покупки на основании следующих данных: розничный товароборот кафе на квартал (90 рабочих дней) запланирован в размере 2250 тыс. руб.; средняя стоимость одного обеда - 170 рублей.
17	Определить план выпуска обеденной продукции столовой при промышленном предприятии по численности потребителей на основании следующих данных: численность работающих на заводе составляет 7560 человек; услугами столовой в текущем году охвачено 72% общего числа работающих на заводе; В планируемом квартале предполагается увеличить численность потребителей на 20%. Количество блюд, приходящихся на одного потребителя, составит в среднем 2,5 блюда в день. Количество рабочих дней столовой - 76 рабочих дней. Удельный вес I блюд составит 30%, вторых - 42%, сладких - 15%, холодных - 13%.
18	Определить численность потребителей столовой и план товарооборота, если известно, что в учебном заведении обучается 700 студентов, из них услугами столовой пользуется 60%. Столовая работает 265 дней в году. Средняя стоимость одной покупки составит 75 рублей. Удельный вес товарооборота по собственной продукции составит 78% в общем объеме товарооборота. Методические указания. 1. Для решения задач по теме: «Покупательные фонды населения и емкость рынка» необходимо знать формулы для определения этих показателей: Покупательные фонды населения = сумма всех доходов населения — сумма нетоварных расходов Емкость рынка = покупательные фонды населения + инорайонный спрос + объем закупок товаров предприятиями и организациями (мелкий опт)
19	Определить сумму торговой наценки. В кафе поступило товаров и сырья на сумму 2250 т. р. Торговая наценка - 60%. НДС согласно законодательству.
20	В ресторане объем реализации собственной продукции за отчетный квартал составил 17340 т. р., покупных товаров - 9465 т. р., стоимость сырья и товаров в отпускных ценах - 18250 т. р. НДС согласно законодательству. Определить сумму и уровень валового дохода.
21	Товар приобретен для реализации из буфета на сумму 1800 т. р., торговая надбавка установлена в размере 20%, торговая наценка - 55%. НДС согласно законодательству. Определить сумму и уровень валового дохода от реализации товара.
22	Определить сумму и уровень валового дохода ресторана на III квартал по данным: - ожидаемый товарооборот во II квартале - 4950 т. р.; - ожидаемая сумма валового дохода - 2875 т. р.

	В планируемом III квартале намечается: - увеличение объема товарооборота на 3,2%; - повышение среднего уровня валового дохода на 1,2% (размер повышения).
23	Определите оборачиваемость оборотных средств т.о. количество оборотов и длительность оборота, если стоимость реализаций продукции 46 млн. руб., валовая прибыль 10 млн. руб., средний остаток меньше норматив, оборотных средств 9 млн. руб. продукцию – 8 дней. Найти норматив оборотных средств на готовую продукцию.
24	Примерные расходы предприятия на выпуск единицы продукции составляет 32 руб. Общая сумма косвенных затрат предприятия при выпуске продукции в 15 тыс. ед. составила 120 тыс. руб. Определить себестоимость продукции.
25	Себестоимость изделия 500 руб., ставка акциза – 45 %, НДС -20 %, снабженческая сбытовая наценка -20 %, норма рентабельности- 50 %. Найти розничную цену изделия.
26	Задача 32 Определите оптовую цену продукта, если полная себестоимость единицы продукции 25 руб. Годовой объем реализации 5000 ед., производственные фонды 300 тыс. руб., рентабельность продукта 0,15 %.
27	Предприятие выпустило за год 100 шт. изделий. Цена за единицу продукции составила 310 т.я., средней остаток оборотных средств за год 3100000 ден. ед. Определите производительность одного оборота оборотных средств за один год (360 дн.).
28	Предприятие производит продукцию одного наименования, цена изделия – 18000 тыс. руб., средняя переменная расходов составляет 9000 тыс. руб., общие постоянные расходы 150000 руб. Определить критический объем выпуска и реализации продукции в денежном и натуральных выражениях.
29	Предприятие выпустила основную продукцию на сумму 3256 тыс. руб. Стоимость работ промышленного характера выполненных на сторону 41015 тыс. руб. Полуфабрикатов собственного производства изготовила на сумму 23,7 тыс. руб., из них 80 % потребило в своем производстве. Размер незавершенного производства на конец года составлял 5 тыс. руб. Материальные затраты составляет 40 % от стоимости товарной продукции. Определить размер валовой реализации и чистой прибыли.
30	Примерные расходы предприятия на выпуск единицы продукции составляет 64 руб. Общая сумма косвенных затрат предприятия при выпуске продукции в 30 тыс. ед. составила 240 тыс. руб. Определить себестоимость продукции.
31	Себестоимость изделия 250 руб., ставка акциза – 30 %, НДС -20 %, снабженческая сбытовая наценка -20 %, норма рентабельности- 60 %. Найти розничную цену изделия.
32	Определите оптовую цену продукта, если полная себестоимость единицы продукции 50 руб. Годовой объем реализации 2000 ед., производственные фонды 500 тыс. руб., рентабельность продукта 0,15 %.
33	Определить численность потребителей кафе по общему выпуску блюд, если за квартал (90 рабочих дней) было продано 50 тыс. блюд. На одного потребителя в среднем приходится 3 блюда. В будущем году за счет развертывания рекламной компании намечено увеличить численность потребителей на 20%.
34	На заводе работает 2200 человек. В планируемом квартале в столовой завода намечено выпустить 620 тыс. блюд (76 рабочих дней). На одного потребителя планируется 2,5 блюда в день. Определить численность потребителей столовой по общему выпуску блюд и процент охвата услугами столовой общего количества работающих на заводе.
35	Определить численность потребителей кафе по общему выпуску блюд, в том

	числе по выпуску 4-х блюд, если за отчетный квартал было реализовано 140 тыс. блюд (90 рабочих дней), в том числе вторых - 60%. На одного потребителя в день приходится 3,2 блюда. В планируемом квартале намечено увеличить численность потребителей на 15% за счет расширения торгового зала, оборудования дополнительного количества посадочных мест.
36	Определить численность потребителей кафе по общему выпуску блюд, если за квартал (90 рабочих дней) было продано 30 тыс. блюд. На одного потребителя в среднем приходится 3 блюда. В будущем году за счет развертывания рекламной компании намечено увеличить численность потребителей на 20%.

Тематика курсовых работ

Курсовая работа/проект по дисциплине «Реинжиниринг бизнес-процессов» учебным планом не предусмотрена.

Показатели и критерии оценивания планируемых результатов освоения компетенций и результатов обучения, шкала оценивания

Таблица 6

Шкала оценивания		Формируемые компетенции	Индикатор достижения компетенции	Критерии оценивания	Уровень освоения компетенций
85 – 100 баллов	«отлично»	ПК-1 Формирование возможных решений на основе разработанных для них целевых показателей	ПК-1.1. Выявление, сбор и анализ информации бизнес-анализа для формирования возможных решений	Знает верно и в полном объеме: предметную область и специфику деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа. Умеет верно и в полном объеме: анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации. Оценивать бизнес-возможность реализации решения с точки зрения выбранных целевых показателей. Выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации.	Продвинутый
		ПК-3 Проведение бизнес-тренинга по формированию новых знаний, умений и отработке профессиональных навыков	ПК-3.2 Управление групповой динамикой (системой поведенческих и психологических процессов, происходящих внутри одной группы людей), в том числе с использованием методических рекомендаций	Знает верно и в полном объеме: техники управления групповой динамикой. Умеет верно и в полном объеме: управлять проблемными ситуациями и процессом взаимодействия с участни-	

				ками бизнес-тренинга	
70 – 84 баллов	«хорошо»	ПК-1 Формирование возможных решений на основе разработанных для них целевых показателей	ПК-1.1. Выявление, сбор и анализ информации бизнес-анализа для формирования возможных решений	Знает с незначительными замечаниями: предметную область и специфику деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа. Умеет с незначительными замечаниями: анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации. Оценивать бизнес-возможность реализации решения с точки зрения выбранных целевых показателей. Выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации.	Повышенный
		ПК-3 Проведение бизнес-тренинга по формированию новых знаний, умений и отработке профессиональных навыков	ПК-3.2 Управление групповой динамикой (системой поведенческих и психологических процессов, происходящих внутри одной группы людей), в том числе с использованием методических рекомендаций	Знает с незначительными замечаниями: техники управления групповой динамикой. Умеет с незначительными замечаниями: управлять проблемными ситуациями и процессом взаимодействия с участниками бизнес-тренинга	

50 – 69 баллов	«удовлетворительно»	ПК-1 Формирование возможных решений на основе разработанных для них целевых показателей	ПК-1.1. Выявление, сбор и анализ информации бизнес-анализа для формирования возможных решений	Знает на базовом уровне, с ошибками: предметную область и специфику деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа. Умеет на базовом уровне, с ошибками: анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации. Оценивать бизнес-возможность реализации решения с точки зрения выбранных целевых показателей. Выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации.	Базовый
		ПК-3 Проведение бизнес-тренинга по формированию новых знаний, умений и отработке профессиональных навыков	ПК-3.2 Управление групповой динамикой (системой поведенческих и психологических процессов, происходящих внутри одной группы людей), в том числе с использованием методических рекомендаций	Знает на базовом уровне, с ошибками: техники управления групповой динамикой. Умеет на базовом уровне, с ошибками: управлять проблемными ситуациями и процессом взаимодействия с участниками бизнес-тренинга	
менее 50 баллов	«неудовлетворительно»	ПК-1 Формирование возможных решений на основе разработанных для них целевых показателей	ПК-1.1. Выявление, сбор и анализ информации бизнес-анализа для формирования возможных решений	Не знает на базовом уровне: предметную область и специфику деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа. Не умеет на базовом уровне:	Компетенции не сформированы

				анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации. Оценивать бизнес-возможность реализации решения с точки зрения выбранных целевых показателей. Выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации.	
		ПК-3 Проведение бизнес-тренинга по формированию новых знаний, умений и отработке профессиональных навыков	ПК-3.2 Управление групповой динамикой (системой поведенческих и психологических процессов, происходящих внутри одной группы людей), в том числе с использованием методических рекомендаций	Не знает на базовом уровне: техники управления групповой динамикой. Не умеет на базовом уровне: управлять проблемными ситуациями и процессом взаимодействия с участниками бизнес-тренинга	