

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Костровец Лариса Борисовна
Должность: директор
Дата подписания: 16.05.2026 10:39:45
Уникальный программный ключ:
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.11 Моделирование бизнес-процессов в стратегическом управлении
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки)

Стратегическое управление
(наименование образовательной программы)

очная форма обучения
(форма обучения)

Год набора – 2026

Донецк

Автор(ы)-составитель(и) РПД:

Козлов Владислав Сергеевич, д-р экон. наук, доцент, профессор кафедры менеджмента непроизводственной сферы

Заведующий кафедрой:

Тарасова Елена Владимировна, канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента непроизводственной сферы

Рабочая программа дисциплины Б1.В.11 Моделирование бизнес-процессов в стратегическом управлении одобрена на заседании кафедры менеджмента непроизводственной сферы Донецкого филиала РАНХиГС

протокол № 11 от «18» марта 2026 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания
5. Формы аттестации и типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Дисциплина Б1.В.11 Моделирование бизнес-процессов в стратегическом управлении обеспечивает формирование у обучающихся следующих профессиональных компетенций:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС <i>(при наличии)</i>	Код компетенции	Наименование компетенции	Код индикатора достижения компетенции	Наименование индикатора достижения компетенции	Образовательный результат
D/01.6 Формирование информационного взаимодействия руководителя с организациями, 07.002 «Специалист по организационному и документационному обеспечению управления организацией», утв. приказом Министерства труда и социально	ПК-1	Способен осуществлять управление рисками инвестиционного проекта	ПК-1.4	Разрабатывает мероприятия по управлению рисками в рамках реализации инвестиционного проекта	<p><i>ПК-1.4. 3-8 Знает:</i> принципы и методы управления рисками в рамках реализации инвестиционного проекта</p> <p><i>ПК-1.4. 9-10 Умеет:</i> анализировать данные о факторах, ценах и тенденциях рынка в рамках реализации инвестиционного проекта;</p> <p><i>ПК-1.4. 11-14 Умеет:</i> разрабатывать, внедрять, контролировать и оценивать мероприятия по совершенствованию бизнес-процессов инвестиционного проекта</p>
	ПК-2	Способен осуществлять стратегическое управление ключевыми экономическими показателями и бизнес-	ПК-2.2	Определяет возможности использования готовых проектов, алгоритмов, пакетов прикладных программ	<p><i>ПК-2.2. 1-10 Умеет:</i> анализировать и использовать различные источники информации для проведения экономических расчетов</p> <p><i>ПК-2.4. 3-9 Знает:</i> порядок разработки перспективных и годовых планов финансово-хозяйственной и производственной деятельности организации</p>

й защиты РФ от 15 июня 2020 года №333н.		процессами	ПК-2.4	Осуществляе т поиск, анализ и оценку источников информации для проведения экономическ их расчетов	ПК-2.4. 3-9 Знает: порядок разработки перспективных и годовых планов финансово- хозяйственной и производственной деятельности организации ПК-2.4. 3-10 Знает: методы организации оперативного и статистического учета. ПК-2.4. У-10 Умеет: анализировать и использовать различные источники информации для проведения экономических расчетов
---	--	------------	--------	--	--

2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины:

2,00 з.е., 72 ак.час

Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий: 35 ак. час на контактную работу с преподавателем, из них 8 ак.час на лекции и 18 ак.час на практические занятия. 37 ак. час на самостоятельную работу обучающихся.

Б1.В.11 Моделирование бизнес-процессов в стратегическом управлении реализуется на 1-ом курсе в 2-ом семестре после изучения дисциплин:

- Современный стратегический анализ
- Методология и методы научных исследований
- Менеджмент организации

3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

3.1. Структура дисциплины (модуля)

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	Объем дисциплины, ак.час										Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации			
		ВСЕГО	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий						Самостоятельная работа						
			Период теоретического обучения				Период промежуточной аттестации (сессия)								
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Кат тэк	К о н т р о л ь		СРкр	СРэк	СР
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
РАЗДЕЛ 1. ОСНОВЫ ПОСТРОЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ															
Тема 1.1	Предмет и задачи построения бизнес-процессов	9	2			2						5	Доклад, Тестирование		

Тема 1.2	Методы и инструменты анализа бизнес-процессов	11	2			4							5	Тестирование, Контрольное задание
Тема 1.3	Стратегия в сфере информатизации	10				2							8	
РАЗДЕЛ 2. МЕТОДОЛОГИИ, СТАНДАРТЫ, ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИНФОРМАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА														
Тема 2.1	Методология стратегического управления и реинжиниринга бизнес-процессов.	11	2			4							5	Тестирование, Контрольное задание
Тема 2.2	Модель совершенствования показателей бизнес-процесса.	11				2							9	Тестирование, Контрольное задание
Тема 2.3	Организация улучшений процессов мотивирования и стимулирования персонала	11	2			4							5	

	организации													
Промежуточная аттестация		9								9				Зачет с оценкой
Итого		72	8			18				9			37	

Используемые сокращения:

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях,).

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

3.2. Содержание дисциплины

Раздел 1. Основы построения бизнес-процессов

Тема 1.1. Предмет и задачи построения бизнес-процессов. ПК-1.4; ПК-2.2; ПК-2.4

В теме раскрывается сущность категории «бизнес-процесс» как объекта анализа и оптимизации. Рассматриваются базовые определения бизнес-процесса (М. Хаммер, Дж. Чампи, Э. Деминг), его ключевые атрибуты: входы, выходы, владелец процесса, ресурсы, ограничения, потребители результатов. Анализируются отличия процессного подхода от функционального, их сильные стороны и ограничения. Исследуются основные задачи построения бизнес-процессов: стандартизация деятельности, повышение эффективности, снижение издержек, улучшение качества, ускорение времени выполнения операций, повышение прозрачности для контроля. Особое внимание уделяется роли бизнес-процессов в системе стратегического управления организацией и их связи со стратегическими целями. Формируется понимание бизнес-процессов как основы для последующей автоматизации, цифровизации и реинжиниринга.

Тема 1.2. Методы и инструменты анализа бизнес-процессов. ПК-1.4; ПК-2.2; ПК-2.4

Тема фокусируется на методах и инструментах, применяемых при анализе бизнес-процессов. Изучаются качественные методы анализа: интервьюирование владельцев процессов, наблюдение за выполнением операций, анкетирование участников, анализ документов и регламентов, выявление «узких мест» и потерь (по методологии Lean). Анализируются количественные методы: хронометраж операций, расчёт времени цикла, стоимости процесса, показателей качества (дефектность, доля переделок), производительности труда на операциях. Рассматриваются инструменты визуализации бизнес-процессов: блок-схемы (flowchart), диаграммы потоков работ (workflow diagram), нотации IDEF0, BPMN, EPC, VAD — их выразительные возможности и области применения. Особое внимание уделяется методам выявления корневых причин проблем (диаграмма Исикавы, метод «5 почему»). Формулируются критерии выбора методов и инструментов анализа в зависимости от целей исследования и доступных данных.

Тема 1.3. Стратегия в сфере информатизации. ПК-1.4; ПК-2.2; ПК-2.4

Тема посвящена стратегическим аспектам автоматизации бизнес-процессов как инструменту их совершенствования. Рассматриваются цели и задачи стратегии информатизации: повышение скорости обработки данных, снижение доли ручного труда, интеграция информационных систем, обеспечение достоверности и доступности информации. Анализируются этапы разработки стратегии информатизации: диагностика текущего состояния IT-ландшафта, определение приоритетных бизнес-процессов для автоматизации, выбор архитектурных подходов (монолитная, сервис-ориентированная, микросервисная), оценка стоимости и сроков внедрения. Исследуются классы информационных систем, поддерживающих бизнес-процессы: ERP (управление ресурсами), CRM (управление отношениями с клиентами), SCM (управление цепочками поставок), ECM (управление документами), BPM-системы (управление бизнес-процессами). Особое внимание уделяется управлению рисками внедрения: сопротивление пользователей, неполнота требований, превышение бюджета, несовместимость систем. Формируется понимание информатизации как драйвера, а не самоцели изменений бизнес-процессов.

Раздел 2. Методологии, стандарты, экономические аспекты информационного менеджмента

Тема 2.1. Методология стратегического управления и реинжиниринга бизнес-процессов. ПК-1.4; ПК-2.2; ПК-2.4

В теме раскрывается взаимосвязь между стратегическим управлением организацией и реинжинирингом бизнес-процессов как инструментом реализации стратегии. Рассматриваются методологии стратегического анализа (SWOT, PEST, GAP-анализ, бенчмаркинг) в приложении к выбору бизнес-процессов для реинжиниринга. Анализируется методология BPR (Business Process Reengineering) по М. Хаммеру и Дж. Чампи: фундаментальное переосмысление, радикальное перепроектирование, отказ от устаревших допущений. Исследуются принципы BPR: ориентация на сквозные процессы, а не на функции; передача точки принятия ответственности исполнителю; обработка информации в месте её возникновения; сокращение согласований и проверок. Особое внимание уделяется сравнению BPR с постепенными улучшениями (TQM, Lean, кайдзен) по критериям: масштаб изменений, время реализации, риски, требуемые компетенции. Формируется понимание BPR как метода, требующего отказа от привычных правил и пересмотра основ деятельности.

Тема 2.2. Модель совершенствования показателей бизнес-процесса. ПК-1.4; ПК-2.2; ПК-2.4

Тема фокусируется на системах показателей как инструменте оценки эффективности бизнес-процессов и мониторинга их улучшений. Изучаются модели измерения эффективности процессов: сбалансированная система показателей (BSC, Р. Каплан, Д. Нортона), пирамида показателей (К. МакНейр, Р. Линч, К. Кросс), модель «Призма эффективности» (К. Адамс, П. Нейв). Анализируются группы показателей бизнес-процессов: временные (время цикла, время простоя, время реакции), стоимостные (себестоимость процесса, затраты на единицу продукции), качественные (уровень дефектности, удовлетворённость потребителя), производительности (выработка на единицу времени). Рассматриваются методы выявления причинно-следственных связей между показателями с помощью карт стратегических целей. Особое внимание уделяется выбору ключевых показателей эффективности (KPI) для мониторинга бизнес-процессов и их каскадированию на операционные уровни управления. Формулируются типичные ошибки при внедрении KPI: переизбыток показателей, противоречивость метрик, отсутствие привязки к целям процесса.

Тема 2.3. Организация улучшений процессов мотивирования и стимулирования персонала организации. ПК-1.4; ПК-2.2; ПК-2.4

Тема посвящена мотивации персонала как неотъемлемой части улучшения бизнес-процессов. Рассматривается процессный подход к мотивации: привязка системы стимулирования к результатам выполнения процессов, а не к выполнению формальных функций. Анализируются модели мотивации (Д. Аткинсон, теория ожиданий В. Врума, двухфакторная теория Ф. Герцберга, теория справедливости С. Адамса) в приложении к проектным командам улучшений. Исследуются механизмы нематериальной мотивации: признание заслуг, автономия, возможность влиять на процессы, развитие компетенций, участие в проектах реинжиниринга. Особое внимание уделяется роли обратной связи как элемента системы стимулирования и инструмента удержания улучшений. Анализируются типичные конфликты мотивации при внедрении процессного управления: противоречие между функциональными и процессными KPI, эффект «выжигания» инициативности жёсткими нормативами. Формируются практические рекомендации по проектированию системы стимулирования, поддерживающей непрерывное совершенствование процессов.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.В.11 Моделирование бизнес-процессов в стратегическом управлении входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляют фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа – это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В). 	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4). 	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из

<p>правильных ответов из нескольких вариантов предложенных</p>		<p>2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа.</p> <p>3. Выбрать несколько правильных ответов.</p> <p>4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).</p>	<p>одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)</p>
<p>Задание закрытого типа на установление последовательности</p>	<p>Прочитайте текст и установите последовательность</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.</p> <p>4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БАА или 135).</p>	<p>Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр</p>
<p>Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора</p>	<p>Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Выбрать один верный ответ.</p> <p>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.</p>	<p>Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа</p>

		5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2. Продумать логику и полноту ответа. 3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ 	<p>Ответ считается верным:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа). 3. Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность излагаемого материала.

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
90-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
80-89	Хорошо		B	P/ Passed
75-79			C	P/ Passed
70-74	Удовлетворительно		B	P/ Passed
60-69			E	P/ Passed
0-59	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
100 баллов	100 баллов	100 баллов	100баллов

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.11 Моделирование бизнес-процессов в стратегическом управлении используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, контрольные задания по разделам):

Система оценивания знаний по видам учебной деятельности

Критерии оценивания опроса:

Баллы	Описание критерия
3	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
2	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
1	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и

	допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

Критерии оценивания тестовых заданий:

Баллы	Описание критерия	
4	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
3	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
2	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

Критерии оценивания доклада:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	1	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	1	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	1	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения	0,5	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	0,5	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	4	

Критерии оценивания контрольных заданий:

Баллы	Описание критерия
5	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
4	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
3	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-2	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контроля знаний по разделу):

РАЗДЕЛ 1. ОСНОВЫ ПОСТРОЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Тема 1.1. Предмет и задачи построения бизнес-процессов. ПК-1.4; ПК-2.2; ПК-

2.4

Тестовые задания

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать один верный ответ. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что понимается под «бизнес-процессом» в стратегическом управлении?

- а) совокупность должностных инструкций сотрудников;
- б) устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных действий, преобразующих входы в выходы, имеющие ценность для потребителя;
- в) штатное расписание организации;
- г) бухгалтерский баланс предприятия;
- д) список поставщиков и подрядчиков.

Какой элемент бизнес-процесса отвечает на вопрос «кто несёт ответственность за результат процесса»?

- а) вход;
- б) выход;
- в) владелец процесса;
- г) ресурс;
- д) ограничение.

Что из перечисленного является ключевым отличием процессного подхода от функционального?

- а) ориентация на вертикальные связи подчинения;
- б) ориентация на сквозные результаты и удовлетворение потребностей потребителя;
- в) жёсткое закрепление задач за отделами;
- г) множественные уровни согласования;
- д) закрытость информации между подразделениями.

Что такое «владелец бизнес-процесса»?

- а) собственник организации;
- б) должностное лицо, имеющее в своём распоряжении ресурсы процесса и отвечающее за его результат;
- в) внешний аудитор;
- г) руководитель IT-отдела;
- д) секретарь-референт.

Какая задача НЕ относится к задачам построения бизнес-процессов?

- а) стандартизация деятельности;
- б) повышение прозрачности для контроля;
- в) снижение издержек за счёт устранения дублирования;
- г) выбор цветовой гаммы логотипа;
- д) ускорение времени выполнения операций.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать несколько правильных ответов. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие два элемента являются обязательными атрибутами любого бизнес-процесса?

- а) вход (материалы, информация, требования);
- б) штатное расписание;
- в) выход (продукт, услуга, документ);
- г) план закупок;
- д) бизнес-план.

Какие два критерия используются для оценки эффективности бизнес-процесса?

- а) время выполнения цикла (cycle time);
- б) цвет бланков документов;
- в) стоимость процесса;
- г) количество растений в офисе;
- д) фаза Луны.

Какие два преимущества дает переход к процессному управлению организацией?

- а) увеличение числа бюрократических процедур;
- б) повышение ответственности за конечный результат;
- в) снижение прозрачности деятельности;
- г) возможность оптимизации сквозных потоков создания ценности;
- д) рост количества согласований.

Какие два фактора относятся к ограничениям бизнес-процесса?

- а) бюджет процесса;
- б) временные рамки;
- в) фамилия владельца процесса;
- г) ширина коридоров в офисе;
- д) количество окон в здании.

Какие две задачи решает построение бизнес-процессов в стратегическом управлении?

- а) согласование стратегических целей с операционной деятельностью;
- б) выбор поставщика канцелярских товаров;
- в) выявление зон для цифровизации и автоматизации;
- г) украшение офиса к празднику;
- д) подбор аниматора на корпоратив.

Тест 3.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа. Построить верную последовательность из предложенных элементов. Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Определите последовательность этапов описания бизнес-процесса:

- а) определение выходов и потребителей;
- б) определение входа и поставщиков;
- в) определение последовательности операций;
- г) назначение владельца процесса.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

Установите правильную последовательность уровней декомпозиции бизнес-процессов (от верхнего к нижнему):

- а) операции (элементарные действия);
- б) бизнес-процесс верхнего уровня;
- в) подпроцессы;
- г) задачи.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

Расположите этапы внедрения процессного подхода в организации в правильном порядке:

- а) обучение персонала работе в процессной модели;

- б) утверждение перечня сквозных процессов;
- в) назначение владельцев процессов;
- г) разработка регламентов и показателей процессов.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

Определите последовательность действий при идентификации проблемного бизнес-процесса:

- а) анализ жалоб и обратной связи от клиентов;
- б) измерение текущих показателей процесса (время, стоимость, качество);
- в) ранжирование процессов по степени проблемности;
- г) сравнение с эталонными показателями (бенчмаркинг).

Записать буквы в нужной последовательности: _____

Установите правильную последовательность формирования требований к бизнес-процессу:

- а) определение стратегических целей организации;
- б) определение требований потребителей к выходу процесса;
- в) установление ограничений процесса (бюджет, сроки, ресурсы);
- г) формулирование целевых показателей процесса.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

Доклад

Подготовка докладов «Предмет и задачи построения бизнес-процессов как основа процессного управления организацией».

Шесть групповых докладов с обсуждением сущности бизнес-процессов, их атрибутов, отличий процессного и функционального подходов, а также задач и этапов построения процессной модели.

Тематика докладов:

Сущность, атрибуты и классификация бизнес-процессов: основные, обеспечивающие, управляющие, процессы развития — критерии выделения и роль в стратегическом управлении

Сравнительный анализ функционального и процессного подходов к управлению: преимущества, ограничения, условия перехода к процессной модели

Владелец бизнес-процесса: ответственность, полномочия, требования к компетенциям, место в организационной структуре

Стандартизация бизнес-процессов как инструмент повышения качества и снижения вариабельности: методы, этапы, типичные ошибки

Связь бизнес-процессов со стратегическими целями организации: каскадирование целей, система показателей, механизмы согласования

Типичные проблемы внедрения процессного подхода: сопротивление персонала, размывание ответственности, дублирование полномочий и методы их преодоления

Вопросы для опроса

Вопрос 1. Дайте определение бизнес-процесса. Какие ключевые атрибуты характеризуют любой бизнес-процесс?

Вопрос 2. В чём заключается различие между функциональным и процессным подходами к управлению организацией? Приведите не менее четырёх отличий.

Вопрос 3. Кто такой «владелец бизнес-процесса»? Каковы его основные функции, ответственность и полномочия?

Вопрос 4. Какие задачи решает построение бизнес-процессов в организации? Назовите не менее пяти задач.

Вопрос 5. Как классифицируются бизнес-процессы по их роли в создании ценности? Приведите примеры для каждой группы.

Вопрос 6. Что такое «сквозной бизнес-процесс»? Чем он отличается от внутрифункционального процесса?

Вопрос 7. Каковы основные этапы описания и документирования бизнес-процесса? Перечислите и кратко охарактеризуйте каждый этап.

Вопрос 8. Какие типичные ошибки допускаются при внедрении процессного подхода? Назовите не менее четырёх ошибок.

Вопрос 9. Какие источники информации используются для выявления и описания бизнес-процессов? Перечислите не менее пяти источников.

Вопрос 10. Как обеспечивается связь бизнес-процессов со стратегическими целями организации? Какие инструменты используются для каскадирования целей на уровень процессов?

Тема 1.2. Методы и инструменты анализа бизнес-процессов. ПК-1.4; ПК-2.2; ПК-2.4

Тестовые задания

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать один верный ответ. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой метод анализа бизнес-процессов относится к качественным?

- а) хронометраж операций;
- б) расчёт времени цикла;
- в) интервьюирование владельцев процессов;
- г) расчёт стоимости процесса;
- д) статистический анализ дефектности.

Какой инструмент визуализации бизнес-процессов является наиболее простым и наглядным для первичного описания?

- а) нотация BPMN;
- б) блок-схема (flowchart);
- в) нотация IDEF0;
- г) диаграмма Исикавы;
- д) метод «5 почему».

Что из перечисленного относится к количественным методам анализа бизнес-процессов?

- а) наблюдение за выполнением операций;
- б) анализ документов и регламентов;
- в) выявление «узких мест»;
- г) хронометраж операций;
- д) анкетирование участников процесса.

Что позволяет выявить метод «5 почему» (5 Whys)?

- а) визуализацию последовательности операций;
- б) корневую причину проблемы через последовательное задание вопроса «почему?»;
- в) стоимостную оценку процесса;
- г) распределение ответственности между участниками;
- д) соответствие процесса нормативным требованиям.

Для выявления каких факторов в анализе бизнес-процессов используется диаграмма Исикавы («рыбья кость»)?

- а) временных параметров процесса;
- б) причинно-следственных связей, приводящих к проблеме;
- в) финансовых показателей процесса;
- г) удовлетворённости потребителей;
- д) квалификации персонала.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается

несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать несколько правильных ответов. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие два метода относятся к качественным методам анализа бизнес-процессов?

- а) интервьюирование участников процесса;
- б) расчёт времени цикла;
- в) анализ документов и регламентов;
- г) расчёт себестоимости процесса;
- д) статистический анализ дефектности.

Какие два инструмента визуализации бизнес-процессов поддерживают строгие нотации и используются для последующей автоматизации?

- а) блок-схема (flowchart);
- б) BPMN (Business Process Model and Notation);
- в) произвольный рисунок;
- г) IDEF0;
- д) схема проезда.

Какие два параметра наиболее часто измеряются при количественном анализе бизнес-процессов?

- а) время цикла (cycle time);
- б) цвет бумаги для документов;
- в) стоимость процесса;
- г) количество растений в кабинете;
- д) фаза Луны.

Какие два метода позволяют выявить корневые причины проблем в бизнес-процессах?

- а) метод «5 почему»;
- б) диаграмма Исикавы;
- в) хронометраж операций;
- г) расчёт среднего времени;
- д) построение гистограммы.

Какие два критерия используются при выборе метода анализа бизнес-процессов?

- а) цель анализа (диагностика, оптимизация, автоматизация);
- б) доступность данных и их достоверность;
- в) цвет логотипа компании;
- г) марка автомобиля руководителя;
- д) количество сотрудников в отделе маркетинга.

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Построить верную последовательность из предложенных элементов. Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Установите правильную последовательность этапов анализа бизнес-процесса:

- а) сбор данных (интервью, хронометраж, документы);
- б) выявление проблем и «узких мест»;
- в) определение цели и границ анализа;
- г) формулирование выводов и рекомендаций.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

Расположите шаги метода «5 почему» в правильном порядке:

- а) задать вопрос «почему?» к выявленной причине;
- б) сформулировать проблему;
- в) повторять, пока не будет найдена корневая причина;
- г) записать первый ответ.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

Определите последовательность построения диаграммы Исикавы («рыбья кость»):

- а) определение основных категорий причин (персонал, оборудование, материалы, методы, среда, измерение);
- б) формулирование проблемы («голова рыбы»);
- в) детализация причин внутри каждой категории;
- г) выявление наиболее вероятных корневых причин.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

Установите правильную последовательность построения блок-схемы (flowchart) процесса:

- а) определение границ процесса (начало и конец);
- б) последовательное изображение всех операций;
- в) идентификация всех шагов процесса;
- г) добавление условных блоков (ответвлений) и точек принятия решений.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

Расположите этапы выявления потерь (по методологии Lean) в бизнес-процессе:

- а) наблюдение за процессом и фиксация операций;
- б) классификация потерь по типам (перепроизводство, ожидание, лишние движения, дефекты и др.);
- в) оценка влияния каждой потери на время и стоимость процесса;
- г) разработка мероприятий по устранению потерь.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

Доклад

Подготовка докладов «Методы и инструменты анализа бизнес-процессов как основа принятия решений об оптимизации».

Шесть групповых докладов с обсуждением качественных и количественных методов анализа, инструментов визуализации, методов выявления корневых причин проблем, а также критериев выбора методов в зависимости от целей анализа.

Тематика докладов:

Качественные методы анализа бизнес-процессов: интервьюирование, наблюдение, анкетирование, анализ документов — области применения, достоинства и ограничения

Количественные методы анализа бизнес-процессов: хронометраж, расчёт времени цикла, стоимостной анализ, статистика качества — методы сбора и обработки данных

Инструменты визуализации бизнес-процессов: блок-схемы (flowchart), нотации IDEF0, BPMN, EPC, VAD — сравнительный анализ выразительных возможностей и областей применения

Методы выявления корневых причин проблем в бизнес-процессах: диаграмма Исикавы («рыбья кость»), метод «5 почему», анализ потерь (Lean) — алгоритмы применения и интерпретация результатов

Выявление и классификация потерь в бизнес-процессах по методологии Lean: перепроизводство, ожидание, лишние движения, транспортировка, избыточная обработка, запасы, дефекты, неиспользованный потенциал сотрудников

Критерии выбора методов и инструментов анализа бизнес-процессов: цели анализа (диагностика, оптимизация, автоматизация), доступность данных, ресурсные ограничения, требуемая детализация

Вопросы для опроса

Вопрос 1. Какие методы анализа бизнес-процессов относятся к качественным, а какие — к количественным? Приведите не менее трёх примеров для каждой группы.

Вопрос 2. В чём заключается суть метода хронометража операций? Для чего он применяется и какие данные позволяет получить?

Вопрос 3. Что такое «время цикла» бизнес-процесса? Как оно рассчитывается и для оценки каких характеристик процесса используется?

Вопрос 4. Какие нотации описания бизнес-процессов вы знаете? Назовите не менее четырёх нотаций и кратко охарактеризуйте их особенности.

Вопрос 5. Как проводится интервьюирование владельцев и участников бизнес-процесса? Назовите не менее пяти правил эффективного интервью.

Вопрос 6. Что представляет собой диаграмма Исикавы («рыбья кость»)? Какие категории причин традиционно выделяются в этом методе?

Вопрос 7. В чём заключается метод «5 почему»? Каковы его ограничения и в каких случаях он наиболее эффективен?

Вопрос 8. Какие виды потерь (по методологии Lean) могут быть выявлены в бизнес-процессах? Назовите не менее семи видов потерь.

Вопрос 9. Как выявляются «узкие места» бизнес-процесса? Какие показатели указывают на наличие узкого места?

Вопрос 10. Какие критерии используются при выборе методов анализа бизнес-процессов? Перечислите не менее пяти критериев.

Тема 1.3. Стратегия в сфере информатизации. ПК-1.4; ПК-2.2; ПК-2.4

Тестовые задания

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать один верный ответ. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что является главной целью стратегии информатизации организации?

- а) закупка самого дорогого оборудования;
- б) обеспечение соответствия ИТ-инфраструктуры стратегическим целям бизнеса для повышения эффективности процессов;
- в) создание самого большого ИТ-отдела;
- г) полная замена сотрудников роботами;
- д) сокращение ИТ-бюджета до нуля.

Какой класс информационных систем предназначен для управления ресурсами предприятия (финансы, персонал, закупки, производство)?

- а) CRM;
- б) ERP;
- в) SCM;
- г) ECM;
- д) BPM.

Что из перечисленного относится к этапу диагностики текущего состояния ИТ-ландшафта при разработке стратегии информатизации?

- а) выбор цветовой гаммы интерфейса;
- б) инвентаризация существующих информационных систем и оценка их соответствия потребностям бизнеса;
- в) закупка новых компьютеров;
- г) обучение сотрудников работе в Excel;
- д) разработка фирменного стиля.

Какой архитектурный подход предполагает построение ИТ-системы из множества независимых, слабо связанных компонентов, каждый из которых реализует свою бизнес-функцию?

- а) монолитная архитектура;
- б) сервис-ориентированная архитектура (SOA);
- в) микросервисная архитектура;
- г) клиент-серверная архитектура;
- д) файл-серверная архитектура.

Что из перечисленного НЕ относится к рискам внедрения информационных систем?

- а) сопротивление пользователей;
- б) превышение бюджета проекта;
- в) неполнота требований;
- г) повышение качества обслуживания клиентов;
- д) несовместимость с существующими системами.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать несколько правильных ответов. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие две задачи решает стратегия информатизации организации?

- а) повышение скорости обработки данных;
- б) выбор поставщика канцелярских товаров;
- в) интеграция информационных систем;
- г) украшение офиса к празднику;
- д) подбор аниматора на корпоратив.

Какие два класса информационных систем относятся к операционному уровню управления?

- а) CRM (управление отношениями с клиентами);
- б) BI (бизнес-аналитика);
- в) SCM (управление цепочками поставок);
- г) DSS (системы поддержки принятия решений);
- д) EIS (системы для высшего руководства).

Какие два фактора являются критическими для успешной информатизации бизнес-процессов?

- а) активное вовлечение бизнес-заказчика на всех этапах внедрения;
- б) полное отсутствие обучения пользователей;
- в) качественное описание бизнес-процессов до начала автоматизации;
- г) автоматизация всех процессов одновременно;
- д) игнорирование обратной связи от пользователей.

Какие два преимущества даёт внедрение BPM-системы (системы управления бизнес-процессами)?

- а) возможность гибкой настройки и изменения маршрутов процессов без программирования;
- б) автоматический контроль исполнения и соблюдения регламентов;
- в) увеличение числа ручных операций;
- г) снижение прозрачности прохождения задач;
- д) рост количества бумажных документов.

Какие два риска наиболее характерны для крупных проектов информатизации (внедрения ERP-систем)?

- а) превышение бюджета и сроков;
- б) полное отсутствие сопротивления пользователей;
- в) недостаточная вовлечённость руководства;
- г) стопроцентное совпадение требований и функциональности «из коробки»;
- д) отсутствие необходимости в обучении.

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Построить верную последовательность из предложенных элементов. Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Определите последовательность этапов разработки стратегии информатизации:

- а) выбор приоритетных бизнес-процессов для автоматизации;
- б) оценка стоимости и сроков внедрения;
- в) диагностика текущего состояния IT-ландшафта;
- г) выбор архитектурных подходов и классов систем.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

Установите правильную последовательность этапов внедрения информационной системы:

- а) анализ требований к системе;
- б) внедрение и опытная эксплуатация;
- в) обучение пользователей;
- г) выбор решения и поставщика.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

Расположите классы информационных систем по уровню управления (от операционного к стратегическому):

- а) MIS (управленческие информационные системы);
- б) TPS (системы операционной обработки транзакций);
- в) DSS (системы поддержки принятия решений);
- г) EIS (системы для высшего руководства).

Записать буквы в нужной последовательности: _____

Определите последовательность действий при управлении сопротивлением внедрению информационной системы:

- а) обучение и демонстрация преимуществ;
- б) выявление групп и причин сопротивления;
- в) привлечение сторонников («агентов изменений»);
- г) адаптация системы под реальные потребности пользователей.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

Установите правильную последовательность этапов оценки эффективности внедрения информационной системы:

- а) расчёт ROI (возврата инвестиций);
- б) определение целевых показателей до внедрения;
- в) измерение фактических показателей после внедрения;
- г) сравнение плановых и фактических показателей.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

Доклад

Подготовка докладов «Стратегия в сфере информатизации как инструмент цифровой трансформации бизнес-процессов».

Шесть групповых докладов с обсуждением целей и этапов стратегии информатизации, классов информационных систем, архитектурных подходов, а также рисков и методов управления внедрением.

Тематика докладов:

Цели, задачи и этапы разработки стратегии информатизации организации: от диагностики текущего IT-ландшафта до оценки эффективности внедрения

Классификация информационных систем в разрезе бизнес-процессов: ERP, CRM, SCM, ESM, BPM — функциональное назначение и критерии выбора

Архитектурные подходы к построению IT-ландшафта: монолитная, сервис-ориентированная (SOA), микросервисная архитектура — преимущества, ограничения, области применения

Интеграция информационных систем как фактор эффективности сквозных бизнес-процессов: API, ESB (шина данных), ETL-процессы, проблемы интеграции разнородных систем

Риски внедрения информационных систем и методы управления ими: сопротивление пользователей, неполнота требований, превышение бюджета и сроков, несовместимость систем

Оценка эффективности информатизации бизнес-процессов: метрики (время, стоимость, качество, удовлетворённость пользователей), ROI информационных проектов, TCO (совокупная стоимость владения)

Вопросы для опроса

Вопрос 1. Что такое стратегия информатизации организации? Какие задачи она решает и как связана со стратегическими целями бизнеса?

Вопрос 2. Каковы основные этапы разработки стратегии информатизации? Раскройте содержание каждого этапа.

Вопрос 3. Какие классы информационных систем вы знаете? Назовите не менее пяти классов и кратко охарактеризуйте их назначение.

Вопрос 4. В чём различие между ERP-системой и BPM-системой? Какие задачи решает каждая из них?

Вопрос 5. Что такое архитектура информационной системы? Какие архитектурные подходы существуют (монолитная, SOA, микросервисная)?

Вопрос 6. Какие риски наиболее характерны для проектов внедрения информационных систем? Назовите не менее пяти рисков и способы их минимизации.

Вопрос 7. Как управлять сопротивлением пользователей при внедрении новых информационных систем? Назовите не менее четырёх методов.

Вопрос 8. Что такое TCO (совокупная стоимость владения) информационной системы? Из каких компонентов она складывается?

Вопрос 9. Как оценить экономическую эффективность внедрения информационной системы? Какие показатели используются для расчёта ROI?

Вопрос 10. Каковы признаки успешной информатизации бизнес-процессов? Назовите не менее пяти критериев успеха.

РАЗДЕЛ 2. МЕТОДОЛОГИИ, СТАНДАРТЫ, ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИНФОРМАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Тема 2.1. Методология стратегического управления и реинжиниринга бизнес-процессов. ПК-1.4; ПК-2.2; ПК-2.4

Тестовые задания

Тест 1.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа. Выбрать один верный ответ. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что такое реинжиниринг бизнес-процессов (BPR) по определению М. Хаммера и Дж. Чампи?

- а) постепенная оптимизация существующих процессов;
- б) фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения скачкообразного улучшения показателей;
- в) автоматизация текущих процессов без их изменения;
- г) реорганизация оргструктуры;
- д) переименование должностей.

Какой метод стратегического анализа позволяет сопоставить текущие показатели организации с лучшими практиками конкурентов и лидеров отрасли?

- а) SWOT-анализ;
- б) PEST-анализ;
- в) бенчмаркинг;
- г) GAP-анализ;
- д) SNW-анализ.

Что является ключевым отличием реинжиниринга (BPR) от постепенных улучшений (TQM, кайдзен)?

- а) фокус на обучении персонала;
- б) радикальность изменений и скачкообразный рост показателей (в 5-10 раз);
- в) низкий уровень риска;
- г) вовлечение всех сотрудников;
- д) длительный срок реализации.

Какой принцип реинжиниринга означает «передача точки принятия решения исполнителю»?

- а) все решения принимаются только высшим руководством;
- б) решение по операции принимает тот, кто её выполняет, что сокращает количество согласований;
- в) решения согласуются со всеми отделами;
- г) решения откладываются до получения полной информации;
- д) решения принимаются случайным образом.

Что такое «сквозной процесс» в терминологии реинжиниринга?

- а) процесс внутри одного отдела;
- б) совокупность действий, пересекающих функциональные границы организации и создающих ценность для внешнего клиента;
- в) процесс, который никто не контролирует;
- г) процесс без владельца;
- д) вспомогательный процесс.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать несколько правильных ответов. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие два метода стратегического анализа наиболее часто используются при выборе бизнес-процессов для реинжиниринга?

- а) SWIFT-анализ;
- б) GAP-анализ (выявление разрывов);
- в) ABC-анализ запасов;
- г) анализ критичности процессов (по влиянию на стратегические цели);
- д) расчёт амортизации.

Какие два принципа реинжиниринга бизнес-процессов выделяют М. Хаммер и Дж. Чампи?

- а) несколько работников выполняют одну операцию последовательно;
- б) решение принимает тот, кто выполняет работу;
- в) информация должна обрабатываться в одном месте;
- г) количество согласований и проверок должно увеличиваться;
- д) процесс должен быть ориентирован на результат, а не на функцию.

Какие два отличия реинжиниринга от непрерывных улучшений являются ключевыми?

- а) радикальное, а не постепенное изменение процессов;
- б) фундаментальное переосмысление, а не оптимизация существующего;
- в) фокус исключительно на снижении затрат на персонал;
- г) запрет на использование информационных технологий;
- д) обязательное привлечение внешних консультантов.

Какие два критерия наиболее важны при выборе бизнес-процесса для реинжиниринга?

- а) процесс характеризуется высокой степенью «болезненности» (проблемности);
- б) процесс имеет высокий потенциал для скачкообразного улучшения;

- в) процесс уже полностью автоматизирован и идеален;
- г) процесс является вспомогательным и не влияет на клиента;
- д) процесс никем не используется.

Какие два фактора являются критическими для успеха проекта реинжиниринга?

- а) активная и видимая поддержка первого лица организации;
- б) проведение реинжиниринга силами IT-отдела без участия бизнеса;
- в) ориентация на сквозные процессы, а не на функциональные подразделения;
- г) сохранение всех старых правил и процедур без изменений;
- д) полное отсутствие какого-либо контроля.

Тест 3.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа. Построить верную последовательность из предложенных элементов. Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Установите правильную последовательность этапов реинжиниринга бизнес-процессов:

- а) разработка и проектирование процесса «как должно быть» (To-Be);
- б) диагностика и моделирование процесса «как есть» (As-Is);
- в) внедрение и управление переходным периодом;
- г) стратегическое решение о запуске BPR.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

Расположите фазы перехода при внедрении реинжиниринга в организации:

- а) будущее состояние (после BPR);
- б) настоящее состояние (до BPR);
- в) переходный период (хаос и обучение новому).

Записать буквы в нужной последовательности: _____

Определите последовательность действий при выборе бизнес-процессов для реинжиниринга:

- а) оценка потенциала улучшения (время, стоимость, качество);
- б) ранжирование процессов по степени проблемности и важности;
- в) идентификация процессов, критических для стратегических целей;
- г) выбор процесса для пилотного реинжиниринга.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

Установите правильную последовательность применения принципов реинжиниринга:

- а) определение результата процесса, а не отдельных задач;
- б) передача точки принятия решения исполнителю;
- в) объединение нескольких рабочих операций в одну.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

Расположите этапы диагностики процесса «как есть» (As-Is) в реинжиниринге:

- а) выявление «узких мест» и неэффективных операций;
- б) построение карты текущего процесса;
- в) сбор данных о времени, стоимости и качестве операций;
- г) идентификация всех участников и шагов процесса.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

Доклад

Подготовка докладов «Методология стратегического управления и реинжиниринг бизнес-процессов как инструменты стратегической трансформации».

Шесть групповых докладов с обсуждением сущности реинжиниринга, его отличий от непрерывных улучшений, этапов реализации, принципов, а также связи со стратегическим управлением.

Тематика докладов:

Сущность и основные понятия реинжиниринга бизнес-процессов (М. Хаммер, Дж. Чампи): фундаментальное переосмысление, радикальное перепроектирование, скачкообразный рост эффективности (5-10-кратное улучшение)

Отличие реинжиниринга от непрерывных улучшений (BPR vs TQM, Lean, кайдзен, Six Sigma): сравнительный анализ по целям, масштабу, рискам, срокам и ожидаемым результатам

Методы стратегического анализа для выбора процессов под реинжиниринг: бенчмаркинг, GAP-анализ, SWOT-анализ, анализ критичности процессов

Принципы реинжиниринга: ориентация на сквозные процессы, передача точки принятия решения исполнителю, обработка информации в месте её возникновения, сокращение согласований и проверок

Этапы проекта реинжиниринга: стратегическое решение о запуске, диагностика и моделирование «как есть», проектирование «как должно быть», внедрение и управление переходным периодом

Роль информационных технологий в реинжиниринге: IT как ключевой драйвер, примеры систем (ERP, CRM, BPM), меняющих логику построения процессов

Вопросы для опроса

Вопрос 1. Дайте определение реинжиниринга бизнес-процессов по М. Хаммеру и Дж. Чампи. Назовите ключевые слова в определении.

Вопрос 2. В чём заключается принципиальное различие между реинжинирингом и непрерывными улучшениями (TQM, кайдзен)? Приведите не менее пяти отличий.

Вопрос 3. Каковы основные этапы реинжиниринга бизнес-процессов? Раскройте содержание каждого этапа.

Вопрос 4. Какие методы стратегического анализа используются для выбора бизнес-процессов для реинжиниринга? Назовите не менее четырёх методов.

Вопрос 5. Каковы основные принципы реинжиниринга по М. Хаммеру? Назовите не менее шести принципов.

Вопрос 6. Что означает принцип «передача точки принятия решения исполнителю»? Какие требования к квалификации персонала и информационной поддержке он предъявляет?

Вопрос 7. Что такое «сквозной процесс» (end-to-end process) и почему он является центральным объектом реинжиниринга?

Вопрос 8. Какова роль информационных технологий в реинжиниринге? Приведите примеры, когда IT позволяют реализовать процессы, ранее невозможные.

Вопрос 9. Каковы типичные ошибки при проведении реинжиниринга? Назовите не менее четырёх ошибок.

Вопрос 10. Какие факторы являются критическими для успеха проекта реинжиниринга? Перечислите не менее пяти факторов.

Тема 2.2. Модель совершенствования показателей бизнес-процесса. ПК-1.4; ПК-2.2; ПК-2.4

Тестовые задания

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать один верный ответ. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что представляет собой сбалансированная система показателей (BSC, Balanced Scorecard)?

- а) система учёта рабочего времени;
- б) система стратегического управления, связывающая цели организации с показателями в четырёх перспективах;
- в) бухгалтерская отчётность;

- г) система мотивации персонала;
- д) план закупок.

Какая группа показателей в сбалансированной системе показателей (BSC) отвечает на вопрос «как нас видят клиенты?»

- а) финансовая перспектива;
- б) клиентская перспектива;
- в) перспектива внутренних бизнес-процессов;
- г) перспектива обучения и развития;
- д) перспектива поставщиков.

Что характеризует показатель «время цикла» (cycle time) бизнес-процесса?

- а) количество сотрудников в процессе;
- б) общее время от начала до завершения процесса;
- в) стоимость процесса;
- г) уровень дефектности;
- д) удовлетворённость клиента.

Для чего используется декомпозиция стратегических целей до уровня показателей процессов?

- а) для усложнения системы управления;
- б) для обеспечения согласованности действий между уровнями управления и фокуса на стратегических приоритетах;
- в) для увеличения числа KPI;
- г) для снижения ответственности руководителей;
- д) для замены стратегического планирования.

Что такое KPI (Key Performance Indicator) применительно к бизнес-процессам?

- а) количество сотрудников в отделе;
- б) ключевой показатель эффективности, измеримый индикатор достижения целей процесса;
- в) должность владельца процесса;
- г) название информационной системы;
- д) бюджет процесса.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать несколько правильных ответов. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие две перспективы входят в сбалансированную систему показателей (BSC) Р. Каплана и Д. Нортон?

- а) финансовая перспектива;
- б) клиентская перспектива;
- в) перспектива поставщиков;
- г) перспектива внешней среды;
- д) перспектива конкурентов.

Какие две группы показателей характеризуют эффективность бизнес-процесса?

- а) временные (время цикла, время простоя);
- б) цветовые (цвет бланков);
- в) стоимостные (себестоимость процесса);
- г) гастрономические (меню столовой);
- д) эстетические (дизайн интерьера).

Какие два метода используются для установления причинно-следственных связей между показателями в BSC?

- а) карта стратегических целей (strategy map);
- б) метод «5 почему»;

- в) расчёт амортизации;
- г) бухгалтерский баланс;
- д) ABC-анализ.

Какие два критерия являются обязательными для качественного КРІ бизнес-процесса?

- а) измеримость (наличие способа количественной оценки);
- б) субъективность (зависимость от настроения);
- в) достижимость (реалистичность целевого значения);
- г) произвольность (выбор наугад);
- д) бесконечность (отсутствие временных рамок).

Какие две типичные ошибки допускаются при внедрении КРІ для бизнес-процессов?

- а) переизбыток показателей (более 10 на один процесс);
- б) противоречивость показателей (улучшение одного ведёт к ухудшению другого);
- в) полное отсутствие показателей;
- г) использование показателей без привязки к целям процесса;
- д) ежедневное измерение всех показателей.

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Построить верную последовательность из предложенных элементов. Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Определите последовательность этапов внедрения сбалансированной системы показателей (BSC):

- а) декомпозиция целей и показателей до уровня процессов и подразделений;
- б) формулирование стратегических целей организации;
- в) разработка карты стратегических целей (strategy map);
- г) выбор показателей для каждой перспективы.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

Установите правильную последовательность каскадирования показателей (от высшего уровня к операционному):

- а) КРІ процессов;
- б) стратегические КРІ организации;
- в) операционные КРІ сотрудников;
- г) КРІ подразделений.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

Расположите этапы разработки КРІ для бизнес-процесса:

- а) определение целевых значений показателей;
- б) выбор методов сбора и расчёта показателей;
- в) идентификация критических факторов успеха процесса;
- г) разработка системы мониторинга и периодичности измерения.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

Определите последовательность действий при анализе отклонений КРІ:

- а) выявление причин отклонения;
- б) сравнение фактических значений с плановыми;
- в) разработка корректирующих мероприятий;
- г) измерение фактических показателей.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

Установите правильную последовательность перспектив BSC в карте стратегических целей (снизу вверх, от фундамента к результату):

- а) клиентская перспектива;
- б) перспектива обучения и развития;

- в) финансовая перспектива;
- г) перспектива внутренних бизнес-процессов.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

Доклад

Подготовка докладов «Модели совершенствования показателей бизнес-процессов: системы, метрики, внедрение».

Шесть групповых докладов с обсуждением сбалансированной системы показателей (BSC), классификации метрик процессов, методов каскадирования целей, типичных ошибок внедрения KPI.

Тематика докладов:

Сбалансированная система показателей (BSC) Р. Каплана и Д. Нортон: четыре перспективы, карта стратегических целей (strategy map), принципы внедрения

Классификация показателей бизнес-процессов: временные (время цикла, время простоя, время реакции), стоимостные (себестоимость процесса, затраты на единицу), качественные (уровень дефектности, удовлетворённость клиента), производительности (выработка на единицу времени)

Каскадирование стратегических целей до уровня KPI процессов и операционных показателей: методы, инструменты, типичные проблемы согласования

Причинно-следственные связи между показателями: построение карты стратегических целей, выявление противоречивых KPI, балансировка показателей

Критерии качества KPI для бизнес-процессов: измеримость, достижимость, релевантность, определённость во времени (SMART-принципы для показателей)

Типичные ошибки внедрения KPI для бизнес-процессов: переизбыток показателей, противоречивость метрик, отсутствие привязки к целям, субъективность оценки, нереалистичность целевых значений

Вопросы для опроса

Вопрос 1. Что такое сбалансированная система показателей (BSC)? Какие четыре перспективы она включает?

Вопрос 2. Какова роль карты стратегических целей (strategy map) в BSC? Как она отражает причинно-следственные связи между перспективами?

Вопрос 3. Какие группы показателей используются для оценки эффективности бизнес-процессов? Приведите не менее четырёх групп с примерами.

Вопрос 4. Что такое KPI (ключевой показатель эффективности) применительно к бизнес-процессу? Каковы критерии качественного KPI?

Вопрос 5. Как осуществляется каскадирование целей от стратегического уровня до уровня бизнес-процессов и операционных задач?

Вопрос 6. Какие методы используются для выявления причинно-следственных связей между показателями разных уровней?

Вопрос 7. Как выбрать целевые значения KPI для бизнес-процесса? Какие источники данных используются?

Вопрос 8. Какие типичные ошибки допускаются при внедрении KPI для бизнес-процессов? Назовите не менее пяти ошибок.

Вопрос 9. Как часто следует измерять показатели бизнес-процессов? От чего зависит периодичность измерения?

Вопрос 10. Как используется анализ отклонений KPI для совершенствования бизнес-процессов? Опишите алгоритм действий.

Тема 2.3. Организация улучшений процессов мотивирования и стимулирования персонала организации. ПК-1.4; ПК-2.2; ПК-2.4

Тестовые задания

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные

варианты ответа. Выбрать один верный ответ. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой принцип процессного подхода к мотивации является ключевым?

- а) привязка системы стимулирования к выполнению формальных функций;
- б) привязка системы стимулирования к результатам выполнения сквозных процессов;
- в) одинаковое вознаграждение всех сотрудников независимо от вклада;
- г) отсутствие какой-либо связи между мотивацией и результатами;
- д) мотивация только за выслугу лет.

Что из перечисленного относится к нематериальной мотивации в контексте улучшения бизнес-процессов?

- а) премия за выполнение плана;
- б) признание заслуг и публичная похвала;
- в) повышение оклада;
- г) оплата обучения;
- д) выдача премии наличными.

Какой тип конфликта мотивации возникает, когда показатели разных подразделений противоречат друг другу (например, закупки экономят на качестве, а производство страдает от брака)?

- а) конфликт между личными и корпоративными целями;
- б) конфликт между функциональными и процессными КРІ;
- в) конфликт между краткосрочными и долгосрочными целями;
- г) конфликт поколений;
- д) межличностный конфликт.

Что описывает теория ожиданий В. Врума применительно к мотивации сотрудников в проектах улучшения процессов?

- а) мотивация = ожидание того, что усилия приведут к результату × ожидание того, что результат приведёт к вознаграждению × ценность вознаграждения;
- б) мотивация не зависит от ожиданий;
- в) только финансовое вознаграждение имеет значение;
- г) мотивация определяется только страхом наказания;
- д) мотивация случайна.

Какова роль обратной связи в системе мотивации при внедрении процессного управления?

- а) обратная связь не нужна;
- б) обратная связь является инструментом корректировки поведения и удержания улучшений;
- в) обратная связь используется только для наказания;
- г) обратная связь даётся один раз в год;
- д) обратная связь только негативная.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать несколько правильных ответов. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие два фактора в двухфакторной теории Ф. Герцберга относятся к «гигиеническим»?

- а) условия труда;
- б) признание заслуг;
- в) заработная плата;
- г) возможность карьерного роста;
- д) интересное содержание работы.

Какие два метода нематериальной мотивации наиболее эффективны для вовлечения сотрудников в улучшение бизнес-процессов?

- а) автономия и возможность влиять на процессы;
- б) публичное порицание за ошибки;
- в) участие в проектных группах по оптимизации;
- г) полный контроль над каждым действием;
- д) игнорирование предложений сотрудников.

Какие два условия необходимы для эффективной привязки системы стимулирования к результатам бизнес-процессов?

- а) показатели процесса должны быть измеримы и объективны;
- б) сотрудник должен иметь возможность влиять на результат процесса;
- в) любые показатели подходят независимо от их измеряемости;
- г) сотрудник не должен видеть связи между своими действиями и результатом;
- д) обратная связь не предоставляется.

Какие два типа конфликтов мотивации наиболее часто возникают при внедрении процессного управления?

- а) противоречие между функциональными и процессными КРІ;
- б) конфликт между желанием сохранить комфорт и необходимостью меняться;
- в) конфликт из-за цвета стен в офисе;
- г) конфликт из-за музыкальных предпочтений;
- д) конфликт из-за выбора поставщика кофе.

Какие два элемента системы стимулирования являются наиболее действенными для удержания улучшений бизнес-процессов в долгосрочной перспективе?

- а) регулярная обратная связь по результатам процессов;
- б) разовая премия без последующего закрепления;
- с) связь карьерного роста с успехами в оптимизации процессов;
- д) полное отсутствие какой-либо связи;
- е) эпизодическое признание заслуг раз в несколько лет.

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Построить верную последовательность из предложенных элементов. Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Определите последовательность этапов проектирования системы мотивации, привязанной к бизнес-процессам:

- а) разработка системы КРІ для бизнес-процессов;
- б) формулирование стратегических целей организации;
- в) связь КРІ с системой материального и нематериального стимулирования;
- г) каскадирование целей до уровня процессов.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

Установите правильную последовательность действий при внедрении системы обратной связи по результатам процессов:

- а) измерение фактических показателей процесса;
- б) сравнение с целевыми значениями КРІ;
- в) регулярное информирование сотрудников о результатах;
- г) анализ отклонений и выявление причин.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

Расположите этапы вовлечения персонала в улучшение бизнес-процессов (от инициации к закреплению):

- а) материальное и нематериальное стимулирование авторов улучшений;
- б) обучение сотрудников методам оптимизации процессов;
- в) организация системы сбора предложений по улучшению;

г) внедрение и тиражирование успешных инициатив.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

Определите последовательность действий руководителя при разрешении конфликта между функциональными и процессными КРІ:

- а) пересмотр системы показателей и устранение противоречий;
- б) выявление противоречивых КРІ;
- в) разработка компромиссных метрик, отражающих общий результат процесса;
- г) анализ влияния противоречий на результаты сквозного процесса.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

Установите правильную последовательность этапов внедрения практики публичного признания заслуг в области улучшения процессов:

- а) проведение регулярных церемоний награждения;
- б) определение критериев отбора лучших инициатив;
- в) информирование сотрудников о возможностях признания;
- г) связь признания с измеримыми результатами улучшений.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

Доклад

Подготовка докладов «Организация улучшений процессов мотивирования и стимулирования персонала как фактор успеха процессного управления».

Шесть групповых докладов с обсуждением принципов мотивации в процессном управлении, моделей мотивации, методов нематериального стимулирования, типичных конфликтов и способов их разрешения.

Тематика докладов:

Процессный подход к мотивации: привязка системы стимулирования к результатам сквозных процессов, отказ от функциональной разобщённости, согласованность КРІ

Модели мотивации в контексте улучшения бизнес-процессов: теория ожиданий В. Врума, двухфакторная теория Ф. Герцберга, теория справедливости С. Адамса

Нематериальная мотивация персонала в проектах улучшения процессов: признание заслуг, автономия, возможность влияния на процессы, участие в проектных группах, развитие компетенций

Конфликты мотивации при внедрении процессного управления: противоречие между функциональными и процессными КРІ, эффект «выжигания» инициативности, методы выявления и разрешения

Роль обратной связи в системе стимулирования и удержания улучшений: регулярность, конструктивность, связь с измеримыми результатами процессов

Типичные ошибки проектирования системы мотивации для процессного управления: перекося в сторону материальной мотивации, отсутствие связи с КРІ, редкая обратная связь, противоречивость показателей

Вопросы для опроса

Вопрос 1. В чём заключается специфика процессного подхода к мотивации персонала? Чем он отличается от функционального подхода?

Вопрос 2. Что описывает теория ожиданий В. Врума? Как она применяется для повышения мотивации в проектах улучшения бизнес-процессов?

Вопрос 3. В чём суть двухфакторной теории Ф. Герцберга? Какие факторы относятся к «гигиеническим», а какие — к «мотиваторам»?

Вопрос 4. Какие методы нематериальной мотивации наиболее эффективны для вовлечения персонала в улучшение бизнес-процессов? Назовите не менее пяти методов.

Вопрос 5. Что такое «конфликт между функциональными и процессными КРІ»? Приведите примеры и предложите способы разрешения.

Вопрос 6. Какова роль обратной связи в удержании улучшений бизнес-процессов? Каким принципам должна удовлетворять эффективная обратная связь?

Вопрос 7. Что описывает теория справедливости С. Адамса? Как нарушения справедливости влияют на вовлечённость в процессные улучшения?

Вопрос 8. Как привязать систему материального стимулирования к результатам бизнес-процессов? Какие требования предъявляются к показателям?

Вопрос 9. Какие типичные ошибки допускаются при проектировании системы мотивации для процессного управления? Назовите не менее пяти ошибок.

Вопрос 10. Какие показатели можно использовать для оценки эффективности системы мотивации в процессном управлении?

Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада – это вид самостоятельной работы, способствующий формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляют план, подбирают основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения. Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: – изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых, как правило, дает сам преподаватель; – анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; – обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; – написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля. Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

5.3 Каждый раздел дисциплины завершается контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает три КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 15 баллов.

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать обучающийся	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,1	10
КТ 2	100	0,1	10
КТ 3	100	0,1	10
Итого:	x	0,3	30

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

КТ – 1.

Раздел 1. Основы построения бизнес-процессов

Опрос

Вопросы для письменного опроса:

№ п/п	Содержание вопроса
1.	Дайте определение понятию «бизнес-процесс» и назовите его ключевые атрибуты (вход, выход, владелец, ресурсы, ограничения, потребители).
2.	Перечислите основные типы бизнес-процессов (основные, обеспечивающие, управляющие, процессы развития) и поясните их роль в деятельности предприятия.
3.	Какие показатели характеризуют эффективность бизнес-процесса? Приведите формулы расчёта времени цикла, стоимости процесса и уровня дефектности.
4.	Какие факторы влияют на выбор между функциональным и процессным подходом к управлению? Как можно оценить целесообразность перехода к процессному управлению?
5.	Какие резервы повышения эффективности бизнес-процессов могут быть выявлены в ходе анализа? Назовите не менее пяти.
6.	Дайте определение стратегии информатизации организации и назовите её цель в системе стратегического управления.
7.	Перечислите основные классы информационных систем, поддерживающих бизнес-процессы (ERP, CRM, SCM, ECM, BPM), и разделите их по уровню управления (операционный, тактический, стратегический).
8.	Какие методы сбора информации для анализа бизнес-процессов используются в практике моделирования? Охарактеризуйте качественные и количественные методы.
9.	Какие инструменты визуализации бизнес-процессов наиболее распространены? Назовите не менее четырёх нотаций и укажите их особенности.
10.	В чём заключается роль моделирования бизнес-процессов при обосновании управленческих решений в области цифровой трансформации?

Критерии оценивания опроса

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

КТ – 2

Раздел 2. Методологии, стандарты, экономические аспекты информационного менеджмента

Тестовые задания с инструкцией по выполнению

ТЕСТ 1. Выбор нескольких правильных ответов

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать несколько правильных ответов. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Задание 1.1.

К ключевым атрибутам бизнес-процесса относятся:

- а) вход (материалы, информация, требования);
- б) штатное расписание;
- в) выход (продукт, услуга, документ);
- г) владелец процесса;
- д) план закупок.

Задание 1.2.

Какие два метода относятся к качественным методам анализа бизнес-процессов?

- а) хронометраж операций;
- б) интервьюирование участников процесса;
- в) расчёт времени цикла;
- г) анализ документов и регламентов;

д) статистический анализ дефектности.

Задание 1.3.

Какие показатели характеризуют эффективность бизнес-процесса?

- а) время цикла (cycle time);
- б) цвет бланков документов;
- в) стоимость процесса;
- г) уровень дефектности;
- д) количество растений в офисе.

Задание 1.4.

К методам выявления корневых причин проблем в бизнес-процессах относятся:

- а) метод «5 почему»;
- б) диаграмма Исикавы («рыбья кость»);
- в) SWOT-анализ;
- г) PEST-анализ;
- д) ABC-анализ.

Задание 1.5.

Какие классы информационных систем относятся к операционному уровню управления?

- а) CRM (управление отношениями с клиентами);
- б) BI (бизнес-аналитика);
- в) SCM (управление цепочками поставок);
- г) DSS (системы поддержки принятия решений);
- д) TPS (системы операционной обработки транзакций).

Задание 1.6.

Какие два принципа реинжиниринга бизнес-процессов выделяют М. Хаммер и Дж. Чампи?

- а) несколько работников выполняют одну операцию последовательно;
- б) решение принимает тот, кто выполняет работу;
- в) информация должна обрабатываться в одном месте;
- г) количество согласований и проверок должно увеличиваться;
- д) процесс должен быть ориентирован на результат, а не на функцию.

Задание 1.7.

Какие две перспективы входят в сбалансированную систему показателей (BSC) Р. Каплана и Д. Нортон?

- а) финансовая перспектива;
- б) клиентская перспектива;
- в) перспектива поставщиков;
- г) перспектива внешней среды;
- д) перспектива конкурентов.

Задание 1.8.

Какие методы нематериальной мотивации наиболее эффективны для вовлечения сотрудников в улучшение бизнес-процессов?

- а) автономия и возможность влиять на процессы;
- б) публичное порицание за ошибки;
- в) участие в проектных группах по оптимизации;
- г) полный контроль над каждым действием;
- д) игнорирование предложений сотрудников.

Задание 1.9.

Какие два фактора являются критическими для успеха проекта реинжиниринга бизнес-процессов?

- а) активная и видимая поддержка первого лица организации;
- б) проведение реинжиниринга силами IT-отдела без участия бизнеса;
- в) ориентация на сквозные процессы, а не на функциональные подразделения;

- г) сохранение всех старых правил и процедур без изменений;
- д) полное отсутствие какого-либо контроля.

Задание 1.10.

Какие типичные ошибки допускаются при внедрении KPI для бизнес-процессов?

- а) переизбыток показателей (более 10 на один процесс);
- б) противоречивость показателей (улучшение одного ведёт к ухудшению другого);
- в) полное отсутствие показателей;
- г) использование показателей без привязки к целям процесса;
- д) ежедневное измерение всех показателей.

ТЕСТ 2. Установление последовательности

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Построить верную последовательность из предложенных элементов. Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Задание 2.1.

Определите последовательность этапов описания бизнес-процесса:

- а) определение последовательности операций;
- б) определение входа и поставщиков;
- в) назначение владельца процесса;
- г) определение выходов и потребителей.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

Задание 2.2.

Установите правильную последовательность этапов анализа бизнес-процесса:

- а) сбор данных (интервью, хронометраж, документы);
- б) выявление проблем и «узких мест»;
- в) определение цели и границ анализа;
- г) формулирование выводов и рекомендаций.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

Задание 2.3.

Установите правильную последовательность этапов реинжиниринга бизнес-процессов:

- а) разработка и проектирование процесса «как должно быть» (To-Be);
- б) диагностика и моделирование процесса «как есть» (As-Is);
- в) внедрение и управление переходным периодом;
- г) стратегическое решение о запуске BPR.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

Задание 2.4.

Определите последовательность этапов разработки стратегии информатизации:

- а) выбор приоритетных бизнес-процессов для автоматизации;
- б) оценка стоимости и сроков внедрения;
- в) диагностика текущего состояния IT-ландшафта;
- г) выбор архитектурных подходов и классов систем.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

Задание 2.5.

Определите последовательность этапов внедрения сбалансированной системы показателей (BSC):

- а) декомпозиция целей и показателей до уровня процессов и подразделений;
- б) формулирование стратегических целей организации;
- в) разработка карты стратегических целей (strategy map);
- г) выбор показателей для каждой перспективы.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

Задание 2.6.

Установите правильную последовательность этапов проектирования системы мотивации, привязанной к бизнес-процессам:

- а) разработка системы КРІ для бизнес-процессов;
- б) формулирование стратегических целей организации;
- в) связь КРІ с системой материального и нематериального стимулирования;
- г) каскадирование целей до уровня процессов.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

Критерии оценивания тестовых заданий

Баллы	Описание критерия
85-100	Свыше 80% правильных ответов. Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов. Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов. Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов. Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

КТ – 3

Раздел 2. Методологии, стандарты, экономические аспекты информационного менеджмента (продолжение)

Контрольные задания

Задача 1. Расчёт показателей эффективности бизнес-процесса

По результатам хронометража процесса обработки заказа клиента получены следующие данные: время ожидания в очереди – 2 часа; время непосредственной обработки – 30 минут; время передачи между отделами – 15 минут; время проверки качества – 20 минут; время на исправление ошибок – 25 минут. Процесс выполняется 5 сотрудниками с почасовой ставкой 350 руб./час. За месяц обработано 400 заказов. Накладные расходы на процесс составляют 40 000 руб. в месяц. Количество дефектных заказов – 28.

Требуется:

1. Рассчитать время цикла (cycle time) процесса в минутах.
2. Рассчитать время добавленной ценности (value-added time) и время потерь (non-value-added time).

3. Рассчитать себестоимость обработки одного заказа (прямые и накладные расходы).
4. Рассчитать уровень дефектности процесса (в %).
5. Сформулировать вывод об эффективности процесса и предложить направления оптимизации.

Задача 2. Выбор бизнес-процесса для реинжиниринга

Организация провела диагностику трёх ключевых бизнес-процессов. Процесс А: среднее время выполнения – 7 дней (отраслевой бенчмарк – 2 дня), удовлетворённость клиентов – 65%, стоимость – 120 тыс. руб. (бенчмарк – 50 тыс. руб.). Процесс Б: время – 2 дня (бенчмарк – 1,5 дня), удовлетворённость – 85%, стоимость – 45 тыс. руб. (бенчмарк – 40 тыс. руб.). Процесс В: время – 4 дня (бенчмарк – 3 дня), удовлетворённость – 90%, стоимость – 30 тыс. руб. (бенчмарк – 28 тыс. руб.). Ресурсы организации ограничены – возможен реинжиниринг только одного процесса.

Требуется:

1. Рассчитать для каждого процесса отклонение времени от бенчмарка (в %).
2. Рассчитать для каждого процесса отклонение стоимости от бенчмарка (в %).
3. Выявить процесс с максимальным потенциалом улучшения (наибольшей суммой отклонений).
4. Обосновать выбор процесса для реинжиниринга (с учётом влияния на клиентскую удовлетворённость).
5. Предложить три радикальных изменения для выбранного процесса.

Задача 3. Расчёт экономической эффективности внедрения информационной системы

Предприятие планирует внедрение ВРМ-системы для автоматизации процесса согласования договоров. Инвестиции в проект составляют 8 500 тыс. руб. (единовременно). Текущие показатели процесса: время согласования – 5 дней; количество сотрудников, участвующих в согласовании – 8 человек; средняя почасовая ставка – 500 руб./час; количество договоров в год – 2 000 шт. Ожидаемые результаты после внедрения: сокращение времени согласования до 1 дня; сокращение числа участников до 3 человек; снижение затрат на печать и курьеров – 300 тыс. руб. в год. Срок реализации проекта – 6 месяцев, полезный срок использования системы – 5 лет. Ставка дисконтирования – 10%.

Требуется:

1. Рассчитать текущие годовые затраты на процесс (трудовые + прочие).
2. Рассчитать прогнозируемые годовые затраты после внедрения.
3. Рассчитать годовую экономию от внедрения.
4. Рассчитать чистый дисконтированный доход (NPV) за 5 лет.
5. Рассчитать срок окупаемости (простой).
6. Сформулировать вывод о целесообразности внедрения информационной системы.

Задача 4. Проектирование системы КРІ для сквозного бизнес-процесса

Для сквозного процесса «Управление закупками» (от формирования потребности до оплаты поставщику) определены стратегические цели: снижение затрат на закупки на 15%, сокращение времени закрытия потребности с 10 до 5 дней, повышение доли закупок у проверенных поставщиков с 70% до 95%.

Требуется:

1. Сформулировать по одному КРІ для каждой стратегической цели (с указанием формулы и целевого значения).
2. Предложить метод сбора данных для каждого КРІ.
3. Определить периодичность измерения каждого КРІ.
4. Указать возможного владельца показателя (должность).
5. Выявить возможную противоречивость показателей и предложить способ её устранения.

Критерии оценивания контрольных заданий

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
65-84	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
55-64	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания.
0-54	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (*при необходимости*).

Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация (зачет с оценкой) проводится в письменной форме. Обучающийся получает экзаменационный билет с вариантами задач. Обучающийся получает чистые маркированные листы бумаги для записей решения задач, затем приступает к решению. Необходимо дать ответ в письменном виде, подробно изложив ход решения, при необходимости завершить решение выводами.

РАЗДЕЛ 1. ОСНОВЫ ПОСТРОЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Тема 1.1. Предмет и задачи построения бизнес-процессов. ПК-1.4; ПК-2.2; ПК-

2.4

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Сущность, цели и задачи построения бизнес-процессов в системе процессного управления организацией
2.	Классификация бизнес-процессов (основные, обеспечивающие, управляющие, процессы развития) и их роль в создании ценности

№ п/п	Вопрос
3.	Модель «вход – процесс – выход»: содержание элементов и практическое применение при описании процессов
4.	Функциональный и процессный подходы к управлению: сравнительная характеристика и условия выбора
5.	Роль владельца бизнес-процесса в системе процессного управления организацией

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов

Задание 1.

По результатам диагностики зрелости процессного управления на предприятии выявлено, что 40% бизнес-процессов не имеют назначенных владельцев, 35% процессов не документированы, 25% процессов имеют измеримые показатели эффективности. Определите, какие меры (назначение владельцев, документирование, внедрение KPI, обучение персонала, создание процессного офиса) будут наиболее эффективны для каждой выявленной проблемы. Обоснуйте выбор.

Ключ (эталон ответа):

Отсутствие владельцев процессов (40%) — назначение владельцев + создание процессного офиса (закрепление ответственности и координация)

Не документированы процессы (35%) — документирование + обучение персонала (создание базы знаний и регламентов)

Наличие измеримых показателей только у 25% процессов — внедрение KPI + обучение владельцев (создание системы мониторинга эффективности)

Задание 2.

Определите, какие из перечисленных характеристик относятся к бизнес-процессу, а какие — к функции: повторяемость, ориентация на внешнего клиента, закрепление за отделом, вертикальная подчинённость, сквозной характер, наличие входа и выхода, жёсткая регламентация операций, ориентация на результат для потребителя.

Ключ (эталон ответа):

Бизнес-процесс: повторяемость, ориентация на внешнего клиента, сквозной характер, наличие входа и выхода, ориентация на результат для потребителя

Функция: закрепление за отделом, вертикальная подчинённость, жёсткая регламентация операций

Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Что из перечисленного является ключевым отличием бизнес-процесса от функции? Варианты ответов: а) закрепление за отделом, б) вертикальная	в) сквозной характер и ориентация на внешнего клиента	Бизнес-процесс пересекает границы функциональных подразделений и ориентирован на создание ценности для внешнего клиента, тогда как функция

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
	подчинённость, в) сквозной характер и ориентация на внешнего клиента, г) жёсткая регламентация		ограничена рамками одного отдела.
2.	Кто такой «владелец бизнес-процесса»? Варианты ответов: а) собственник организации, б) должностное лицо, имеющее ресурсы процесса и отвечающее за его результат, в) внешний аудитор, г) руководитель IT-отдела	б) должностное лицо, имеющее ресурсы процесса и отвечающее за его результат	Владелец процесса — это ключевая фигура в процессном управлении, которая наделена полномочиями распоряжаться ресурсами и несёт ответственность за показатели эффективности процесса.

Задания закрытого типа

3.1. Тестовые задания

Тест 1.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа. Выбрать один верный ответ. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что относится к ключевым атрибутам бизнес-процесса?

- а) штатное расписание организации;
- б) вход, выход, владелец, ресурсы, потребители;
- в) бухгалтерский баланс;
- г) стратегический план развития.

Тест 2.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа. Выбрать несколько правильных ответов. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие критерии используются для классификации бизнес-процессов?

- а) роль в создании ценности (основные, обеспечивающие, управляющие);
- б) красочность оформления документов;
- в) уровень детализации (процесс верхнего уровня, подпроцесс, операция);
- г) тип создаваемого продукта (материальный, информационный);
- д) объём складских запасов.

Тема 1.2. Методы и инструменты анализа бизнес-процессов. ПК-1.4; ПК-2.2;

ПК-2.4

Задания открытого типа

Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос

№ п/п	Вопрос
1.	Качественные методы анализа бизнес-процессов: интервьюирование, наблюдение, анкетирование, анализ документов
2.	Количественные методы анализа бизнес-процессов: хронометраж, расчёт времени цикла, стоимостной анализ

1.2. Контрольные задания

Задание 1.

По результатам анализа процесса обработки заказов выявлены следующие проблемы: среднее время выполнения заказа — 4 дня (при нормативе 1 день), 15% заказов содержат ошибки в оформлении, 30% заказов проходят повторное согласование. Примените метод «5 почему» для выявления корневой причины высокого уровня ошибок. Постройте логическую цепочку из 5 вопросов «почему?» и сформулируйте итоговую корневую причину.

Ключ (эталон ответа):

1. Почему высок уровень ошибок? — Потому что сотрудники неправильно заполняют документы.
 2. Почему сотрудники неправильно заполняют документы? — Потому что нет понятной инструкции.
 3. Почему нет инструкции? — Потому что процесс не документирован.
 4. Почему процесс не документирован? — Потому что никто не назначен ответственным за документирование.
 5. Почему никто не назначен? — Потому что владелец процесса не определён.
- Корневая причина: отсутствие назначенного владельца процесса и регламентирующей документации.

Задание 2.

Рассчитайте время цикла (cycle time) и время добавленной ценности (value-added time) для процесса, если: ожидание начала обработки — 2 часа; непосредственная обработка — 1,5 часа; передача между отделами — 30 минут; проверка качества — 20 минут; ожидание утверждения — 3 часа; исправление ошибок — 40 минут. Определите долю времени потерь (non-value-added time) в общем времени цикла.

Ключ (эталон ответа):

Время цикла = 2 + 1,5 + 0,5 + 0,33 + 3 + 0,67 = 8 часов

Время добавленной ценности = 1,5 часа (только непосредственная обработка)

Время потерь = 8 – 1,5 = 6,5 часа

Доля потерь = 6,5 / 8 × 100% = 81,25%

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какой метод анализа позволяет выявить корневые причины проблем через	б) метод «5 почему»	Метод «5 почему» (5 Whys) — это техника поиска корневых причин, основанная на

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
	последовательное задание вопроса «почему?»? Варианты ответов: а) диаграмма Исикавы, б) метод «5 почему», в) ABC-анализ, г) SWOT-анализ		последовательном углублении в причинно-следственные связи через многократное задание вопроса «почему?».
2.	Какая нотация описания бизнес-процессов является стандартом для взаимодействия бизнеса и ИТ? Варианты ответов: а) IDEF0, б) BPMN, в) EPC, г) VAD	б) BPMN	BPMN (Business Process Model and Notation) разработан специально как понятный и бизнес-аналитикам, и разработчикам. Это стандарт для моделирования процессов, подлежащих автоматизации.

3. Задания закрытого типа

3.1. Тестовые задания

Тест 1.

Выбрать один верный ответ.

Что характеризует показатель «время цикла» (cycle time) бизнес-процесса?

- а) время только непосредственной обработки;
- б) общее время от начала до завершения процесса, включая ожидание и передачи;
- в) время только на исправление ошибок;
- г) время на согласование с руководством.

Тест 2.

Выбрать несколько правильных ответов.

Какие методы относятся к качественным методам анализа бизнес-процессов?

- а) интервьюирование участников процесса;
- б) хронометраж операций;
- в) анализ документов и регламентов;
- г) расчёт времени цикла;
- д) наблюдение за выполнением операций.

Тема 1.3. Стратегия в сфере информатизации. ПК-1.4; ПК-2.2; ПК-2.4

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Цели, задачи и этапы разработки стратегии информатизации организации
2.	Классификация информационных систем по уровням управления: TPS, MIS, DSS, EIS

1.2. Контрольные задания

Задание 1.

По результатам диагностики ИТ-ландшафта предприятия выявлено: ERP-система не

интегрирована с CRM, 70% данных передаются вручную через Excel, время обработки заказа — 5 дней, при этом 40% времени тратится на перенос данных между системами. Предложите три приоритетных направления информатизации с обоснованием выбора и оценкой ожидаемого эффекта.

Ключ (эталон ответа):

1. Интеграция ERP и CRM через API или ESB (сокращение ручного ввода данных, снижение ошибок, ожидаемое сокращение времени цикла на 30%)
2. Автоматизация передачи данных между системами (замена Excel-файлов на автоматический обмен, ожидаемое сокращение времени на 40%)
3. Внедрение BPM-системы для сквозного управления процессом заказа (повышение прозрачности, сокращение простоев)

Задание 2.

Определите, какие из перечисленных информационных систем относятся к операционному уровню, тактическому и стратегическому: TPS (транзакционные системы), MIS (управленческие информационные системы), DSS (системы поддержки принятия решений), EIS (системы для высшего руководства), CRM (управление отношениями с клиентами), SCM (управление цепочками поставок).

Ключ (эталон ответа):

Операционный уровень: TPS, CRM (операционная часть), SCM (операционная часть)

Тактический уровень: MIS, CRM (аналитическая часть), SCM (аналитическая часть)

Стратегический уровень: DSS, EIS

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какой класс информационных систем предназначен для планирования ресурсов предприятия (финансы, персонал, производство, закупки)? Варианты ответов: а) CRM, б) ERP, в) SCM, г) ECM	б) ERP	ERP (Enterprise Resource Planning) — это системы класса «управление ресурсами предприятия», которые охватывают финансы, логистику, производство, персонал и другие функциональные области.
2.	Что из перечисленного является критическим риском внедрения информационной системы? Варианты ответов: а) полное отсутствие сопротивления пользователей, б) превышение бюджета и сроков, в) стопроцентное совпадение требований и функциональности, г) отсутствие необходимости в	б) превышение бюджета и сроков	Превышение бюджета и сроков — один из наиболее частых рисков IT-проектов, возникающий из-за неполноты требований, «разрастания функциональности» (scope creep) и недостаточной оценки трудоёмкости.

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
	обучении		

3. Задания закрытого типа

3.1. Тестовые задания

Тест 1.

Выбрать один верный ответ.

Что является первым этапом разработки стратегии информатизации?

- а) выбор информационной системы;
- б) обучение пользователей;
- в) диагностика текущего состояния IT-ландшафта;
- г) внедрение системы.

Тест 2.

Выбрать несколько правильных ответов.

Какие факторы являются критическими для успешной информатизации бизнес-процессов?

- а) активное вовлечение бизнес-заказчика на всех этапах внедрения;
- б) качественное описание бизнес-процессов до начала автоматизации;
- в) автоматизация всех процессов одновременно;
- г) поэтапное внедрение с получением быстрых побед (quick wins);
- д) игнорирование обратной связи от пользователей.

РАЗДЕЛ 2. МЕТОДОЛОГИИ, СТАНДАРТЫ, ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИНФОРМАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Тема 2.1. Методология стратегического управления и реинжиниринга бизнес-процессов. ПК-1.4; ПК-2.2; ПК-2.4

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Определение и основные принципы реинжиниринга бизнес-процессов (по М. Хаммеру и Дж. Чампи)
2.	Этапы проекта реинжиниринга: от моделирования as-is до масштабирования to-be

1.2. Контрольные задания

Задание 1.

В организации процесс согласования закупок включает 8 последовательных согласований (от начальника отдела до финансового директора). Среднее время согласования — 10 дней. Примените принципы реинжиниринга (передача точки принятия решения исполнителю, сокращение согласований, параллельное выполнение операций) и предложите три радикальных изменения для сокращения цикла до 2 дней.

Ключ (эталон ответа):

1. Передача точки принятия решения исполнителю — начальник отдела получает лимит согласования до 500 тыс. руб. (сокращение 2 согласований)
2. Параллельное выполнение — финансовый контроль и техническая экспертиза проводятся одновременно (сокращение 3 дней ожидания)

3. Отмена избыточных согласований — исключение промежуточных виз (сокращение 4 согласований)

Задание 2.

Сравните подходы «постепенное улучшение» (кайдзен) и «реинжиниринг» по пяти критериям: цель, степень изменений, время реализации, риск, вовлечённость персонала. Заполните таблицу. Сделайте вывод, в каких случаях предпочтительнее реинжиниринг.

Ключ (эталон ответа):

Критерий	Кайдзен	Реинжиниринг
Цель	5–20% улучшения	50–500% улучшения
Степень изменений	Постепенная, эволюционная	Радикальная, революционная
Время реализации	Дни/недели	Месяцы
Риск	Низкий	Высокий
Вовлечённость	Широкая (все сотрудники)	Узкая (команда экспертов)

Вывод: реинжиниринг предпочтителен при кризисе, необходимости прорывных результатов, когда постепенные улучшения уже исчерпаны.

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Что является ключевым отличием реинжиниринга от постепенных улучшений? Варианты ответов: а) низкий уровень риска, б) фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование, в) вовлечение всех сотрудников, г) короткие сроки реализации	б) фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование	Реинжиниринг предполагает отказ от устаревших допущений и перепроектирование процесса «с чистого листа», тогда как постепенные улучшения (TQM, кайдзен) сохраняют базовую структуру процесса.
.	Какая нотация описания бизнес-процессов является наиболее жёсткой и функциональной, используется для структурного анализа?	а) IDEF0	IDEF0 (Integration Definition for Function Modeling) — это строгая функциональная нотация с иерархией диаграмм, правилами декомпозиции и ограничениями на

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
	Варианты ответов: а) IDEF0, б) BPMN, в) VAD, г) EPC		количество блоков, что делает её подходящей для структурного анализа.

3. Задания закрытого типа

3.1. Тестовые задания

Тест 1.

Выбрать один верный ответ.

Что из перечисленного является примером радикального изменения при реинжиниринге?

- а) сокращение времени выполнения операции на 5%;
- б) автоматизация существующей последовательности шагов;
- в) выполнение работы там, где это дешевле всего, даже если это требует изменения организационных границ;
- г) незначительная корректировка должностных инструкций.

Тест 2.

Выбрать несколько правильных ответов.

Какие принципы реинжиниринга бизнес-процессов выделяют М. Хаммер и Дж. Чампи?

- а) несколько работников выполняют одну операцию последовательно;
- б) решение принимает тот, кто выполняет работу;
- в) информация должна обрабатываться в одном месте;
- г) количество согласований и проверок должно увеличиваться;
- д) процесс должен быть ориентирован на результат, а не на функцию.

Тема 2.2. Модель совершенствования показателей бизнес-процесса. ПК-1.4; ПК-2.2; ПК-2.4

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Сбалансированная система показателей (BSC) Р. Каплана и Д. Нортон: четыре перспективы и карта стратегических целей
2.	Классификация показателей бизнес-процессов: временные, стоимостные, качественные, производительности

1.2. Контрольные задания

Задание 1.

По результатам диагностики процесса «Управление закупками» получены следующие данные: время цикла — 12 дней (цель — 8 дней), стоимость процесса — 150 тыс. руб./мес. (цель — 120 тыс. руб./мес.), уровень дефектности (несоответствие спецификациям) — 8% (цель — 3%), удовлетворённость внутренних клиентов — 70% (цель — 90%). Определите приоритетный показатель для улучшения на основе метода анализа разрывов (GAP-анализ). Обоснуйте выбор и предложите три мероприятия по улучшению.

Ключ (эталон ответа):

Расчёт разрывов: время — 4 дня (33%), стоимость — 30 тыс. руб. (20%),
дефектность — 5% (62,5%), удовлетворённость — 20% (22,2%)

Приоритетный показатель: уровень дефектности (наибольший относительный разрыв — 62,5%)

Мероприятия: 1) внедрение системы входного контроля качества; 2) обучение поставщиков требованиям; 3) разработка чек-листов приёмки

Задание 2.

Для сквозного процесса «Выполнение заказа клиента» разработайте карту стратегических целей (strategy map) по четырём перспективам BSC. Сформулируйте по одной цели для каждой перспективы и укажите причинно-следственные связи между ними.

Ключ (эталон ответа):

Финансовая перспектива: увеличение прибыли от повторных продаж

Клиентская перспектива: повышение удовлетворённости клиентов

Внутренние процессы: сокращение времени выполнения заказа

Обучение и развитие: повышение квалификации сотрудников склада

Причинно-следственные связи: обучение → сокращение времени →

удовлетворённость → повторные продажи → прибыль

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какая группа показателей в сбалансированной системе показателей (BSC) отвечает на вопрос «как нас видят клиенты?» Варианты ответов: а) финансовая перспектива, б) клиентская перспектива, в) перспектива внутренних процессов, г) перспектива обучения и развития	б) клиентская перспектива	Клиентская перспектива BSC включает показатели удовлетворённости, лояльности, доли рынка и отвечает на вопрос о том, как компанию воспринимают её клиенты.
2.	Что такое KPI (Key Performance Indicator) применительно к бизнес-процессу? Варианты ответов: а) должность владельца процесса, б) ключевой показатель эффективности, в) название системы, г) бюджет процесса	б) ключевой показатель эффективности	KPI — это измеримый индикатор достижения целей процесса, который позволяет отслеживать эффективность и принимать обоснованные управленческие решения.

3. Задания закрытого типа

3.1. Тестовые задания

Тест 1.

Выбрать один верный ответ.

Какая перспектива в сбалансированной системе показателей (BSC) является фундаментом для остальных?

- а) финансовая перспектива;

- б) клиентская перспектива;
- в) перспектива внутренних бизнес-процессов;
- г) перспектива обучения и развития.

Тест 2.

Выбрать несколько правильных ответов.

Какие показатели относятся к временным показателям бизнес-процесса?

- а) время цикла (cycle time);
- б) себестоимость процесса;
- в) время простоя (idle time);
- г) уровень дефектности;
- д) время реакции (response time).

Тема 2.3. Организация улучшений процессов мотивирования и стимулирования персонала организации. ПК-1.4; ПК-2.2; ПК-2.4

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Процессный подход к мотивации персонала: привязка стимулирования к результатам сквозных процессов
2.	Типичные конфликты мотивации при внедрении процессного управления и способы их разрешения

1.2. Контрольные задания

Задание 1.

По результатам внедрения процессного управления выявлены следующие проблемы: у отдела закупок КРІ — экономия бюджета (они закупают дешёвые материалы низкого качества), у отдела производства КРІ — снижение брака (им нужны качественные материалы). Фактически КРІ конфликтуют — улучшение одного ведёт к ухудшению другого. Предложите три способа разрешения данного конфликта.

Ключ (эталон ответа):

1. Введение сквозного КРІ на процесс «Закупка — Производство» (например, «совокупная стоимость владения» с учётом потерь от брака)
2. Создание совместного премиального фонда, распределяемого по результатам сквозного процесса
3. Включение в КРІ закупок показателя качества материалов (доля рекламаций от производства)

Задание 2.

Разработайте систему нематериальной мотивации для сотрудников, участвующих в проектах улучшения бизнес-процессов. Укажите не менее четырёх методов и для каждого опишите механизм реализации.

Ключ (эталон ответа):

1. Публичное признание — ежемесячная премия «Лучший рационализатор» с размещением фото на доске почёта
2. Автономия — предоставление права самостоятельно выбирать методы улучшения в рамках целевых показателей
3. Участие в принятии решений — включение авторов лучших идей в проектную группу по оптимизации
4. Развитие компетенций — оплата обучения методам анализа и оптимизации процессов

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какой тип конфликта мотивации возникает, когда показатели разных подразделений противоречат друг другу? Варианты ответов: а) конфликт между функциональными и процессными КРІ, б) межличностный конфликт, в) конфликт поколений, г) ролевой конфликт	а) конфликт между функциональными и процессными КРІ	Такие конфликты возникают, когда функциональные КРІ одного подразделения ухудшают результаты сквозного процесса или противоречат КРІ другого подразделения.
2.	Что описывает теория ожиданий В. Врума? Варианты ответов: а) только финансовое вознаграждение имеет значение, б) мотивация = Ожидание × Инструментальность × Валентность, в) мотивация определяется страхом наказания, г) мотивация случайна	б) мотивация = Ожидание × Инструментальность × Валентность	Теория ожиданий утверждает, что мотивация зависит от ожидания того, что усилия приведут к результату, результат — к вознаграждению, и ценности этого вознаграждения для сотрудника.

3. Задания закрытого типа

3.1. Тестовые задания

Тест 1.

Выбрать один верный ответ.

Что из перечисленного относится к методам нематериальной мотивации?

- а) премия за выполнение плана;
- б) повышение оклада;
- в) публичное признание заслуг;
- г) оплата сверхурочных.

Тест 2.

Выбрать несколько правильных ответов.

Какие условия необходимы для эффективной привязки системы стимулирования к результатам бизнес-процессов?

- а) показатели процесса должны быть измеримы и объективны;
- б) сотрудник должен иметь возможность влиять на результат процесса;
- в) любые показатели подходят независимо от их измеряемости;
- г) обратная связь по результатам должна быть регулярной;
- д) сотрудник не должен видеть связи между своими действиями и результатом.

Тест 3.

Построить верную последовательность.

Определите последовательность этапов проекта реинжиниринга:

- а) масштабирование на все подразделения;
- б) пилотное внедрение;
- в) моделирование целевого процесса (to-be);
- г) анализ текущего процесса (as-is);
- д) стратегическое обоснование.

Записать буквы в нужной последовательности: _____

Тест 4.

Установите соответствие.

Установите соответствие между нотацией описания процессов и её характеристикой.

№	Нотация	Характеристика	
1	IDEFO	А	Гибкая, ориентирована на потоки работ, популярна в стартапах
2	BPMN	Б	Функциональная, строгие правила, иерархия диаграмм
3	VAD	В	Стандарт для IT-разработки, «блоки-события-шлюзы»

Ответ: 1 __, 2 __, 3 __

Доклад

Подготовка докладов «Моделирование бизнес-процессов в стратегическом управлении: методология, инструменты, практика принятия решений».

Шесть групповых докладов с обсуждением методологии построения и анализа бизнес-процессов, стратегии информатизации, реинжиниринга, систем показателей и мотивации персонала в процессном управлении.

Тематика докладов:

1. Процессный подход в стратегическом управлении: сущность, атрибуты бизнес-процессов, отличия от функционального подхода, роль владельца процесса
2. Методы и инструменты анализа бизнес-процессов: качественные (интервью, наблюдение, анализ документов) и количественные (хронометраж, циклометрия, стоимостной анализ), диаграмма Исикавы, метод «5 почему»
3. Стратегия информатизации как инструмент цифровой трансформации бизнес-процессов: этапы разработки, классы информационных систем (ERP, CRM, BPM), управление рисками внедрения
4. Реинжиниринг бизнес-процессов (BPR): сущность, принципы (передача точки принятия решения исполнителю, сокращение согласований, параллельное выполнение), отличия от постепенных улучшений, этапы реализации
5. Сбалансированная система показателей (BSC) и KPI для бизнес-процессов: четыре перспективы, карта стратегических целей, каскадирование целей, типичные ошибки внедрения
6. Мотивация персонала в процессном управлении: конфликты функциональных и процессных KPI, методы нематериальной мотивации, роль обратной связи, теория ожиданий Врума

Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок	90-100
Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.	75-89
Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении	60-74

практических заданий.	
Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. обучающийся не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.	1-59

6.4. Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Подготовка к лекциям.

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал

лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

Подготовка к практическим занятиям.

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

Структура практического занятия:

В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы может практическое занятие состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме практического занятия.
3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.
4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.
5. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний обучающихся. Примерная продолжительность – до 15 минут. Вторая часть – выступление обучающихся с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов практического занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность – 20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа практического занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут. Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на практическом занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается практическое занятие. Обучающимся должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность – 5 минут.

Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с

учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Козлов, В. С. Моделирование бизнес-процессов в стратегическом управлении : учебное пособие / В. С. Козлов. — Донецк : ДОНАУИГС, 2021. — 208 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/225806>

2. Ланских, Ю. В. Интеллектуальный анализ данных : учебное пособие / Ю. В. Ланских, В. Г. Ланских. — Киров : ВятГУ, 2023. — 240 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/408569>

3. Теория и практика менеджмента: инструментальное обеспечение управленческой деятельности : учебник / под редакцией М. В. Хайруллиной, А. А. Борисовой. — Москва : Проспект, 2021. — 646 с. — ISBN 978-5-392-34774-2. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/280943>

8.2. Дополнительная литература

1. Балабанова, А. О. Управление бизнес-процессами: практикум : учебное пособие / А. О. Балабанова, Н. А. Кещян ; составители А. О. Балабанова, Н. А. Кещян. — Сочи : СГУ, 2024. — 44 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/492851>

2. Улезько, А. В. Информационное обеспечение снабженческо-сбытовой деятельности в сельском хозяйстве : монография / А. В. Улезько, П. Б. Корецкий, А. П. Курносов. — Воронеж : ВГАУ, 2017. — 183 с. — ISBN 978-5-7267-0970-3. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/178843>

3. Левкин, Г. Г. Управление цепями поставок: интеграция и взаимодействие : учебное пособие / Г. Г. Левкин, Н. Б. Куршакова. — Вологда : Инфра-Инженерия, 2023. — 316 с. — ISBN 978-5-9729-1141-7. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/346895>

4. Козлов, В. С. Разработка новых и адаптация существующих инструментов по формированию процессов управления в организациях сферы услуг : монография / В. С. Козлов. — Донецк : ДОНАУИГС, 2020. — 260 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/225809>.

5. Антошина, К. А. Стратегические бизнес-процессы в предприятиях ресторанного хозяйства : учебник / К. А. Антошина, И. А. Чепелева. — Донецк : ДонНУЭТ имени Туган-Барановского, 2026. — 201 с. — ISBN 978-5-00274-045-1. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/518050>

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» (ред. от 08.08.2024) // Собрание законодательства РФ. – 2014. – № 26 (ч. I). – Ст. 3378. – Ст. 2, 11, 16

2. Постановление Правительства РФ от 25.06.2015 № 631 «О порядке государственной регистрации и ведения федеральной государственной информационной системы стратегического планирования» (ред. от 20.02.2026) // Собрание законодательства РФ. – 2015. – № 27. – Ст. 4086.

3. Распоряжение Правительства РФ от 23.01.2024 № 123-р «Об утверждении методических рекомендаций по разработке и корректировке стратегий социально-экономического развития субъектов Российской Федерации»

8.4. Интернет-ресурсы

<https://www.consultant.ru/>

<https://www.garant.ru/>

<https://pravo.gov.ru/>

<https://www.rst.gov.ru/>

<https://e.lanbook.com/>

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Требования к аудитории:

- Лекционные
- Семинарские
- Помещения для самостоятельной работы

Требования к оборудованию:

- Доска
- проектор
- ПК (стационарный) или ноутбук: операционная система: не ниже Windows 7 (или аналогичная по функциям)

Требования к программному обеспечению:

- пакет Microsoft Office