


Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Золотухина Елена Николаевна  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 27.01.2021 14:35:53  
Уникальный программный ключ:  
ed74cad8f1c19aa426b59e780a391b3e6ee2e1026402f1b3f388bce49d1d570e

**Программа утверждено**  
**Ученым советом МРСЭИ**  
**Протокол № 10 от 27 июня 2020 г.**

Утверждаю

Ректор  Золотухина Е.Н.



«27» июня 2020 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**  
**Б1.В.ДВ.06.01 Управление бизнес-процессами**

**Направление подготовки**  
**38.03.02 Менеджмент**

**Профиль Менеджмент организаций**

Квалификация (степень) выпускника бакалавр  
Форма обучения – очная, заочная

Рабочая программа по дисциплине «Управление бизнес-процессами» разработана в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению 38.03.02 Менеджмент, утвержденным приказом Министерства образования и науки Российской Федерации № 7 от 12.01.2016 года.

**Автор составитель:** Егоренко А.О., к.э.н., доцент, зав. каф. государственного и муниципального управления

**Рецензент:** Шевченко Б.И., д.э.н., профессор кафедры экономики и бухгалтерского учета

Рабочая программа дисциплины рассмотрена и одобрена на заседании кафедры государственного и муниципального управления Московского регионального социально-экономического института 27 июня 2020 г., протокол № 10.

Предназначена для студентов очной и заочной форм обучения.

© Московский региональный социально-экономический институт, 2020.

Егоренко А.О.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины (модуля), результаты обучения .....	4
2. Место дисциплины в структуре ООП бакалавриата .....	4
3. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы (разделяется по формам обучения).....	5
3.1. Очная форма обучения .....	5
3.2. Заочная форма обучения .....	5
4. Содержание дисциплины (модуля) .....	6
4.1. Разделы дисциплины и трудоемкость по видам учебных занятий (в академических часах) .....	6
4.2 Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) .....	7
5. Самостоятельная работа студентов (СРС).....	11
6. Оценочные средства .....	12
6.1. Паспорт фонда оценочных средств по дисциплине .....	13
6.2. Типовые контрольные задания или иные материалы .....	13
6.3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций .....	28
7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.....	30
8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» (далее – сеть «Интернет»), необходимых для освоения дисциплины.....	30
9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	31
10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости).....	37
12. Иные сведения и (или) материалы .....	38
12.1 Особенности реализации дисциплины для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья .....	38
13. Лист регистрации изменений .....	42

## 1. Цель и задачи дисциплины (модуля), результаты обучения

Цель дисциплины «Управление бизнес-процессами» – является изучение, систематизация и закрепление основ теории и практики управления бизнес-процессами в организациях (предприятиях, фирмах и др.) в современных условиях хозяйствования.

Задачами дисциплины являются:

– сформировать современное управленческое мышление по вопросам управления бизнес-процессами.

– развить и закрепить навыки разработки и регламентации бизнес-процессов в практике управления современной организацией.

В результате освоения дисциплины (модуля) обучающийся должен овладеть следующими результатами:

Коды компетенций	Результаты освоения ООП Содержание компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
ПК-7	владением навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ	Знать: этапы и методы реализации бизнес-планов, формы координации деятельности исполнителей для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ. Уметь: координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента. Владеть: навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов; инструментами оценки эффективности выполнения бизнес-планов.
ПК-13	умением моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций	Знать: основные бизнес-процессы в организации. Уметь: моделировать и оптимизировать бизнес-процессы. Владеть: методами реинжиниринга бизнес-процессов и оценки их результативности.

## 2. Место дисциплины в структуре ООП бакалавриата

Дисциплина «Управление бизнес-процессами» представляет собой дисциплину по выбору вариативной части дисциплин (модулей) ОПОП по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент.

Дисциплина «Бизнес-планирование» опирается на общие управленческие знания, умения и навыки обучающихся, полученных при изучении дисциплин «Методы принятия управленческих решений», «Экономика организаций

(предприятий)», «Маркетинг», «Стратегический менеджмент», «Прогнозирование и планирование» и др.

Знания, умения, навыки и компетенции, полученные обучающимися при изучении данной дисциплины, находят широкое применение в творческой и научно-исследовательской деятельности, при подготовке курсовых работ и выпускной квалификационной работы бакалавра.

Дисциплина «Управление бизнес-процессами» изучается на 4 курсе (7 семестр) по очной форме обучения и на 5 курсе (10 семестр) по заочной форме обучения, вид промежуточной аттестации – зачет.

### 3. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы (разделяется по формам обучения)

Общая трудоемкость (объем) дисциплины составляет 3 зачетные единицы (ЗЕ), 108 академических часов.

#### 3.1. Очная форма обучения

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры			
		7			
<b>Аудиторные занятия* (контактная работа)</b>	54	54			
В том числе:	-	-	-	-	-
Лекции (Л)	18	18			
Практические занятия (ПЗ)	36	36			
Семинары (С)					
Лабораторные работы (ЛР)					
<b>Самостоятельная работа* (всего)</b>	54	54			
В том числе:	-	-	-	-	-
Курсовой проект (работа)					
Расчетно-графические работы					
Реферат (при наличии)					
<i>Другие виды самостоятельной работы</i>	54	54			
Вид промежуточной аттестации – зачет					
Общая трудоемкость:	часы	108	108		
	зачетные единицы	3	3		

#### 3.2. Заочная форма обучения

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры			
		10			
<b>Аудиторные занятия* (контактная работа)</b>	10	10			
В том числе:					
Лекции (Л)	4	4			
Практические занятия (ПЗ)	6	6			
Семинары (С)					
Лабораторные работы (ЛР)					
<b>Самостоятельная работа* (всего)</b>	94	94			
В том числе:	-	-	-	-	-

Вид учебной работы		Всего часов	Семестры			
			10			
Курсовой проект (работа)						
Расчетно-графические работы						
Реферат (при наличии)						
<i>Другие виды самостоятельной работы</i>		94	94			
Вид промежуточной аттестации – зачет		4	4			
Общая трудоемкость:	часы	108	108			
	зачетные единицы	3	3			

\* для обучающихся по индивидуальному учебному плану количество часов контактной и самостоятельной работы устанавливается индивидуальным учебным планом<sup>1</sup>.

#### 4. Содержание дисциплины (модуля)

##### 4.1. Разделы дисциплины и трудоемкость по видам учебных занятий (в академических часах)

###### *Для очной формы обучения*

№ п/п	Раздел дисциплины	Общая трудоемкость (часов)	Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу обучающихся и трудоемкость (в часах)			СРС	Формы текущего контроля успеваемости	Формируемые компетенции
			аудиторные учебные занятия					
			все	лекции	семинары, практические занятия			
1.	Раздел 1. Теоретические основы процессного управления	60	10	20	30	Устный опрос, тест, доклад	ПК-7, ПК-13	
2.	Раздел 2. Практика внедрения процессного управления в современной организации	48	8	16	24	Устный опрос, тест, доклад	ПК-7, ПК-13	
	Вид промежуточной аттестации – зачет							
Итого:		<b>108</b>	<b>18</b>	<b>36</b>	<b>54</b>			

###### *Для заочной формы обучения*

№ п/п	Раздел дисциплины	Общая трудоемкость (часов)	Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу обучающихся и трудоемкость (в часах)	Формы текущего контроля успеваемости	Формируемые компетенции

для обучающихся по индивидуальному учебному плану – учебному плану, обеспечивающему освоение соответствующей образовательной программы на основе индивидуализации ее содержания с учетом особенностей и образовательных потребностей конкретного обучающегося (в том числе при ускоренном обучении, для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов, для лиц, зачисленных для продолжения обучения в соответствии с частью 5 статьи 5 Федерального закона от 05.05.2014 №84-ФЗ «Об особенностях правового регулирования отношений в сфере образования в связи с принятием в Российской Федерации Республики Крым и образованием в составе Российской Федерации новых субъектов – Республики Крым и города федерального значения Севастополя и о внесении изменений в Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации»).

		всево	аудиторные учебные занятия		СРС	ти	
			лекции	семинары, практические занятия			
1.	Раздел 1. Теоретические основы процессного управления	58	2	2	54	Устный опрос, тест, доклад	ПК-7, ПК-13
2.	Раздел 2. Практика внедрения процессного управления в современной организации	46	2	4	40	Устный опрос, тест, доклад	ПК-7, ПК-13
	Вид промежуточной аттестации – зачет	4					
Итого:		<b>108</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>94</b>		

#### 4.2 Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)

Наименование тем дисциплины	Содержание
<b>Раздел 1. Теоретические основы процессного управления</b>	
Тема 1. Особенности процессного управления в организации	От функционального подхода к процессному: сущность процесса. Основные термины и определения: процесс, владелец процесса, вход, выход, ресурс бизнес-процесса, сквозной (межфункциональный) бизнес-процесс, сеть процессов. Декомпозиция процессов Процессная и функциональная системы управления. Процессный подход на российских предприятиях. Особенности выделения процессов в организации.
Тема 2. Сегментирование деятельности организации на систему процессов	Функции системы управления процессами. Распределение функций между процессами. Требования стандартов МС ИСО 9001:2000 к управлению процессами. Проблемы выделения сквозных процессов Применение правил выделения процессов. [SEP] – Барьер. Пересечение полномочий. Техника пошагового выделения процессов.
Тема 3. Основные бизнес-процессы организации	Классификация процессов: основные процессы, вспомогательные процессы, процесс управления организацией. Составляющие бизнес-процесса: владелец бизнес-процесса, технология бизнес-процесса, система показателей бизнес-процесса, управление бизнес-процессом, ресурсы бизнес-процесса.
Тема 4. Вспомогательные бизнес-процессы организации	Специфика вспомогательных процессов. Размер и число процессов. Правила выделения процессов. Техника пошагового выделения процессов.
Тема 5. Управление организацией на основе бизнес-процессов	Сегментирование деятельности организации на систему процессов: сегментирование с учетом организационной структуры и сквозные бизнес-процессы. Зона безответственности. Принципы построения системы процессного управления в организации.
<b>Раздел 2. Практика внедрения процессного управления в современной организации</b>	
Тема 6. Внедрение системы управления бизнес-процессами	Стратегии внедрения бизнес-процессов: пилотное внедрение, стратегия «шаг за шагом», стратегия «большого взрыва». Этапы разработки системы процессного управления. Этапы внедрения процессного управления в организации. Преодоление сопротивления персонала внедрению процессного управления:

Наименование тем дисциплины	Содержание
	проблемы реализации изменений в организации, методы преодоления сопротивления изменениям.
Тема 7. Формирование процессно-ориентированной организации	Алгоритм построения системы процессного управления в организации. Организация процессов и организационная структура. Сравнение организационных форм. Порядок формирования процессно-ориентированной организации. Регламентирование бизнес-процессов: положение о подразделении, должностная инструкция, линейная карта распределения ответственности, регламент бизнес-процесса.
Тема 8. Непрерывный менеджмент процессов. Оценка бизнес-процессов	Управление производительностью процессов. Процедура непрерывного менеджмента процессов. Определение ответственности за процессы. Система показателей эффективности бизнес-процессов организации. Оценка бизнес-процессов: бенчмаркинг, реинжиниринг бизнес-процессов, цепочка формирования ценностей.
Тема 9. Автоматизация управления бизнес процессами	Автоматизация управления бизнес-процессами: программные продукты управления бизнес-процессами организации и их функциональные возможности. Комплексная регламентация бизнес-процессов организации. Система документации процесса. Методики моделирования бизнес-процессов (ARIS eEPC; IDEF0, IDEF3; ARIS и BPWin). Описание нотаций ARIS eEPC. Описание нотаций IDEF0, IDEF3. Функциональные возможности программных продуктов ARIS и BPWin. Карты процессов и их создание.

#### 4.2.1 Тематический план лекций

№ раздела	Раздел дисциплины	Тематика лекций	Трудоемкость (час.)	
			ОФО	ЗФО
1.	Раздел 1. Теоретические основы процессного управления	Л. 1. Особенности процессного управления в организации	2	0,5
		Л. 2. Сегментирование деятельности организации на систему процессов	2	0,5
		Л. 3. Основные бизнес-процессы организации	2	0,5
		Л. 4. Вспомогательные бизнес-процессы организации	2	0,5
		Л. 5. Управление организацией на основе бизнес-процессов	2	
2.	Раздел 2. Практика внедрения процессного управления в современной организации	Л. 6. Внедрение системы управления бизнес-процессами	2	0,5
		Л. 7. Формирование процессно-ориентированной организации	2	0,5
		Л. 8. Непрерывный менеджмент процессов. Оценка бизнес-процессов	2	0,5
		Л. 9. Автоматизация управления бизнес процессами	2	0,5
Итого			18	4



#### 4.2.2 Тематический план практических занятий (семинаров)

№ раздела	Раздел дисциплины	Тематика практических занятий (семинаров)	Формы текущего контроля	Трудоемкость (час.)	
				ОФО	ЗФО
1.	Раздел 1. Теоретические основы процессного управления	ПЗ. 1. Особенности процессного управления в организации	Устный опрос, тест, доклад	4	
		ПЗ. 2. Сегментирование деятельности организации на систему процессов	Устный опрос, тест, доклад	4	
		ПЗ. 3. Основные бизнес-процессы организации	Устный опрос, тест, доклад	4	0,5
		ПЗ. 4. Вспомогательные бизнес-процессы организации	Устный опрос, тест, доклад	4	0,5
		ПЗ. 5. Управление организацией на основе бизнес-процессов	Устный опрос, тест, доклад	4	1
2.	Раздел 2. Практика внедрения процессного управления в современной организации	ПЗ. 6. Внедрение системы управления бизнес-процессами	Устный опрос, тест, доклад	4	1
		ПЗ. 7. Формирование процессно-ориентированной организации	Устный опрос, тест, доклад	4	1
		ПЗ. 8. Непрерывный менеджмент процессов. Оценка бизнес-процессов	Устный опрос, тест, доклад	4	1
		ПЗ. 9. Автоматизация управления бизнес процессами	Устный опрос, тест, доклад	4	1
Итого				36	6

#### Планы практических занятий (семинаров)

Практическое занятие № 1.

Тема 1. Особенности процессного управления в организации.

Вопросы для обсуждения:

1. Сущность и преимущества процессного подхода.
2. Основные термины и определения дисциплины.
3. Проблемы выделения сквозных бизнес-процессов.
4. Процессный подход на российских предприятиях.
5. Декомпозиция процессов.
6. Процессная и функциональная системы управления процессного подхода.
7. Процессный подход на российских предприятиях.
8. Особенности выделения процессов в организации.

Практическое занятие № 2.

Тема 2. Сегментирование деятельности организации на систему процессов

Вопросы для обсуждения:

1. Функции системы управления процессами.
2. Распределение функции между процессами.
3. Требования стандартов МС ИСО 9001:2000 к управлению процессами.
4. Проблемы выделения сквозных процессов

5. Применение правил выделения процессов.
6. Барьер. Пересечение полномочий.
7. Техника пошагового выделения процессов.

#### Практическое занятие № 3.

##### Тема 3. Основные бизнес-процессы организации

###### Вопросы для обсуждения:

1. Технология, система показателей, ресурсы и управление бизнес-процессом.
2. Классификация процессов.
3. Составляющие бизнес-процесса: владелец бизнес-процесса, технология бизнес-процесса, система показателей бизнес-процесса, управление бизнес-процессом, ресурсы бизнес-процесса.

#### Практическое занятие № 4.

##### Тема 4. Вспомогательные бизнес-процессы организации

###### Вопросы для обсуждения:

1. Правила выделения процессов.
2. Техника пошагового выделения процессов.
3. Специфика вспомогательных процессов.
4. Размер и число процессов.
5. Правила выделения процессов. Техника пошагового выделения вспомогательных процессов.

#### Практическое занятие № 5.

##### Тема 5. Управление организацией на основе бизнес-процессов

###### Вопросы для обсуждения:

1. Сегментирование деятельности организации на систему процессов.
2. Сегментирование с учетом организационной структуры и сквозные бизнес-процессы.
3. Зона безответственности.
4. Принципы построения системы процессного управления в организации.

#### Практическое занятие № 6.

##### Тема 6. Внедрение системы управления бизнес-процессами

###### Вопросы для обсуждения:

1. Этапы внедрения процессного управления в организации.
2. Преодоление сопротивления персонала внедрению процессного управления: проблемы реализации изменений в организации, методы преодоления сопротивления изменениям.

#### Практическое занятие № 7.

##### Тема 7. Формирование процессно-ориентированной организации

###### Вопросы для обсуждения:

1. Алгоритм построения системы процессного управления в организации. Организация процессов и организационная структура.
2. Сравнение организационных форм.
3. Порядок формирования процессно-ориентированной организации.
4. Положение о подразделении, должностная инструкция, линейная карта распределения ответственности, регламент бизнес-процесса.

#### Практическое занятие № 8.

##### Тема 8. Непрерывный менеджмент процессов. Оценка бизнес-процессов

###### Вопросы для обсуждения:

1. Управление производительностью процессов.
2. Процедура непрерывного менеджмента процессов.

3. Определение ответственности за процессы
4. Оценка бизнес-процессов: бенчмаркинг, реинжиниринг бизнес-процессов, цепочка формирования ценностей.
5. Система показателей эффективности бизнес-процессов организации.

Практическое занятие № .

Тема 9. Автоматизация управления бизнес процессами

Вопросы для обсуждения:

1. Комплексная регламентация бизнес-процессов организации.
2. Система документации процесса.
3. Методики моделирования бизнес-процессов (ARIS eEPC; IDEF0, IDEF3; ARIS и BPWin). Описание нотаций ARIS eEPC.
4. Описание нотаций IDEF0, IDEF3.
5. Функциональные возможности программных продуктов ARIS и BPWin.
6. Карты процессов и их создание.

## **5. Самостоятельная работа студентов (СРС)**

Самостоятельная внеаудиторная работа обеспечивает подготовку обучающегося к текущим аудиторным занятиям и контрольным мероприятиям для данной дисциплины учебного плана. Результаты этой подготовки проявляются в активности обучающегося на занятиях и в качестве выполненных докладов, тестовых заданий и других форм текущего контроля.

Самостоятельная работа включает следующие виды деятельности:

- работа с лекционным материалом, предусматривающая проработку конспекта лекций и учебной литературы;
- поиск (подбор) и обзор литературы, электронных источников информации по индивидуально заданной проблеме курса, подготовка доклада по заданной проблеме;
- изучение материала, вынесенного на самостоятельную проработку (отдельные темы, параграфы);
- подготовка к практическим занятиям;
- подготовка к промежуточной аттестации (зачету).

Особое место в процессе изучения дисциплины занимает работа с различными источниками информации: научной и учебно-методической литературой.

1. Для подготовки к лекционным занятиям, где раскрываются основные теоретические положения дисциплины, студенты должны готовить конкретные проблемные ситуации, требующие специфических подходов и решений в соответствии с вышеназванным курсом. На лекциях формируется способность порождать новые идеи; формулировать и решать задачи, возникающие в ходе учебной деятельности будущего бакалавра и требующие углубленных знаний взаимодействия руководителей и подчиненных в процессе совместной профессиональной деятельности, определение потребности в теории и методах управления; современных компьютерных технологий сбора, хранения, переработки и представления информации; вести библиографическую работу с привлечением современных информационных технологий; представлять итоги проделанной работы в виде отчетов, докладов, статей, оформленных в соответствии с имеющимися требованиями, с привлечением современных

средств редактирования и печати.

2. На семинарских занятиях акцент делается на самостоятельной работе студентов по освоению разделов дисциплины, имеющих особую значимость для практической и научно-исследовательской деятельности. В ходе реализации практического блока занятий рассматриваются наиболее важные и актуальные проблемы дисциплины; анализируются, обсуждаются и самостоятельно решаются конкретные ситуационные задачи, студенты готовят сообщения или доклады, презентации на предложенные преподавателем темы, указанные в настоящей программе. В целях выявления знаний у студентов осуществляется обмен вопросами и ответами под контролем преподавателя.

3. Самостоятельная работа студентов предполагает получение дополнительных знаний и подходов к решению задач в основной и дополнительной литературе и электронных источниках Интернет; решений кейсов, выполнение тестов, мультимедийной презентации по выбранной теме; подготовку доклада, к защитам индивидуальных заданий, собеседовании зачету и т.д. Изучение теоретического материала, с учетом опыта его применения на практических занятиях при устном опросе (собеседовании), при выполнении тестов, сдаче зачета.

Форма аттестации результатов изучения дисциплины в соответствии с учебным планом направления 38.03.02 Менеджмент – зачет.

Тема (раздел)	Содержание заданий, выносимых на СРС	Код формируемых компетенций	Количество часов		Формы контроля
			ОФО	ЗФО	
Раздел 1. Теоретические основы процессного управления	Изучение лекционного материала, подготовка к устному опросу. Подготовка доклада	ПК-7, ПК-13	30	54	Устный опрос, доклад, тестирование
Раздел 2. Практика внедрения процессного управления в современной организации	Изучение лекционного материала, подготовка к устному опросу. Подготовка доклада	ПК-7, ПК-13	24	40	Устный опрос, доклад, тестирование
Итого			54	94	

## 6. Оценочные средства

В результате освоения дисциплины обучающийся должен овладеть следующими результатами обучения по дисциплине:

– владением навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ (ПК-7);

– умением моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций (ПК-

13).

Этапы формирования компетенций:

1. Чтение курса лекций по дисциплине (формы и методы – мультимедийные лекция-объяснение, лекция-визуализация, с привлечением формы тематической дискуссии, беседы, анализа конкретных ситуаций). На лекциях формируется способность порождать новые идеи; формулировать и решать задачи, возникающие в ходе учебной деятельности будущего бакалавра и требующие углубленных знаний современных компьютерных технологий сбора, хранения, переработки и представления информации; вести библиографическую работу; представлять итоги проделанной работы в виде отчетов, докладов, статей, оформленных в соответствии с имеющимися требованиями, с привлечением современных средств редактирования и печати.

2. Проведение практических занятий (формы и методы – постановка проблемных познавательных задач, анализ конкретных ситуаций).

3. Выполнение и защита индивидуальных заданий. Тематика большинства заданий предполагает исследовательскую часть: постановку задачи, анализ подходов к ее решению и практическую часть по ее решению. При этом формируется умение аргументировано излагать свои подходы к решению данной задачи; владение адекватным понятийным аппаратом дисциплины.

4. Самостоятельная работа студентов предполагает получение дополнительных знаний и подходов к решению задач и выполнению заданий в дополнительной литературе и электронных источниках Интернет; создание базы данных, мультимедийной презентации по выбранной теме; подготовку доклада, к защитам индивидуальных заданий, коллоквиуму, зачету и т.д.

Изучение теоретического материала, с учетом опыта его применения на практических занятиях при устном опросе (собеседовании), при выполнении тестов, сдаче зачета, способствует формированию выше указанных компетенций.

Форма аттестации результатов изучения дисциплины в соответствии с учебным планом – зачет.

### **6.1. Паспорт фонда оценочных средств по дисциплине**

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины (результаты по разделам)	Код контролируемой компетенции (или её части) / и ее формулировка	Наименование оценочного средства
1.	Раздел 1. Теоретические основы процессного управления	ПК-7, ПК-13	Устный опрос, тест, доклад
2.	Раздел 2. Практика внедрения процессного управления в современной организации	ПК-7, ПК-13	Устный опрос, тест, доклад

### **6.2. Типовые контрольные задания или иные материалы**

#### **6.2.1. Зачет.**

а) типовые вопросы

#### **Вопросы к зачету**

1. Особенности современного управления организацией.

2. Функциональная система управления: преимущества и недостатки.
3. Преимущества процессного подхода.
4. Ограничения использования процессного управления.
5. Процессная и функциональная система управления, возможности совмещения.
6. Процессный подход на Российских предприятиях.
7. Программные продукты управления предприятием.
8. Основные группы процессов организации (сквозные процессы; процессы подразделений; операции (функции)).
9. Правила выделения процессов в организации.
10. Классификация процессов организации по характеру деятельности и создаваемому продукту (основные процессы; вспомогательные процессы; процесс управления организацией).
11. Техника пошагового выделения процессов (выделение; регламентация; оптимизация).
12. Сегментирование деятельности организации на систему процессов.
13. Функции системы менеджмента процесса (замкнутый цикл управления Деминга PD-C-A) .
14. Основные процессы.
15. Вспомогательные процессы.
16. Процесс управления организацией.
17. Принципы построения системы процессного управления организации.
18. Алгоритм построения системы процессного управления в организации.
19. Технология анализа бизнес-процессов (метод Д. Харрингтона).
20. Процедура проведения анализа Парето.
21. Процедура построения диаграмма причин и результатов К. Исикавы.
22. Процедура построения графиков и диаграмм.
23. Процедура построения контрольных карт Шухарта
24. Методы Тагучи (Taguchi) и метод «6 сигм».
25. Система показателей эффективности бизнес-процессов в организации (показатели процесса, продукта и удовлетворенности клиента).
26. Методы управления бизнес-процессами (реинжиниринг бизнес-процессов; оптимизация бизнес-процессов).
27. Сущность метода реинжиниринга бизнес-процессов.
28. Сущность метода оптимизации бизнес-процессов.
29. Сравнение реинжиниринга бизнес-процессов (BPR) и управления бизнеспроцессами организации (BPM).
30. Этапы внедрения процессного управления в организации.
31. Анализ фактической ситуации и определение критериев для оценки моделей.
32. Порядок моделирования «как должно быть».
33. Анализ моделей «как должно быть».
34. Использование бенчмаркинга при анализе моделей.
35. Процедура непрерывного менеджмента процессов.
36. Распределение ответственности за процессы.

37. Преодоление сопротивления персонала внедрению процессного управления.
38. Система показателей для управления процессами. Ресурсы процесса.
39. Комплексная регламентация бизнес-процессов организации.
40. Система документации процесса.
41. Методики моделирования бизнес-процессов (ARIS eEPC; IDEF0, IDEF3; ARIS и BPWin).
42. Описание нотаций ARIS eEPC.
43. Описание нотаций IDEF0, IDEF3.
44. Функциональные возможности программных продуктов ARIS и BPWin.
45. Карты процессов и их создание.
46. Внедрение процессно-ориентированной системы планирования ресурсов.
47. Стратегия внедрения процессного управления.
48. Управление производительностью процессов.
49. Бенчмаркинг в процессном управлении: сущность, основные этапы.

б) Критерии оценивания компетенций (результатов)

- правильность ответа на вопрос;
- полнота ответа;
- степень понимания содержания предмета;
- логика и аргументированность изложения материала;
- логика и аргументированность изложения;
- приведение примеров, демонстрирующих умение и владение полученными знаниями по темам дисциплины в раскрытии поставленных вопросов;
- культура ответа.

в) Описание шкалы оценивания

Устный ответ на зачёте позволяет оценить степень сформированности знаний по различным компетенциям.

Отметка «Зачтено» ставится, если:

- знания отличаются глубиной и содержательностью, дается полный исчерпывающий ответ, как на основные вопросы билета, так и на дополнительные;
- студент свободно владеет научной терминологией;
- логично и доказательно раскрывает проблему, предложенную в билете;
- ответ характеризуется глубиной, полнотой и не содержит фактических ошибок;
- ответ иллюстрируется примерами, в том числе из собственной практики;
- студент демонстрирует умение аргументировано вести диалог и научную дискуссию.

Отметка «Не зачтено» ставится, если:

- обнаружено незнание или непонимание студентом сущностной части истории;

- содержание вопросов билета не раскрыто, допускаются существенные фактические ошибки, которые студент не может исправить самостоятельно;
- на большую часть дополнительных вопросов студент затрудняется дать ответ или не дает верных ответов.

## **6.2.2 Примерные темы докладов**

### **а) типовые задания**

1. Сущность процесса.
2. Проблемы выделения сквозных бизнес-процессов.
3. Преимущества процессного подхода.
4. Процессный подход на российских предприятиях.
5. Составляющие бизнес-процесса.
6. Основные процессы.
7. Вспомогательные процессы.
8. Процесс управления организацией.
9. Правила выделения процессов.
10. Техника пошагового выделения процессов.
11. Сегментирование деятельности организации на систему процессов.
12. Принципы построения системы процессного управления в организации.
13. Алгоритм построения системы процессного управления в организации.
14. Система показателей эффективности бизнес-процессов организации.
15. Регламентирование бизнес-процессов.
16. Стратегии внедрения бизнес-процессов.
17. Этапы внедрения процессного управления в организации.
18. Преодоление сопротивления персонала внедрению процессного управления.
19. Оценка бизнес-процессов.
20. Автоматизация управления бизнес-процессами.
21. Декомпозиция бизнес-процессов.
22. Наложение требований разделов стандартов МС ИСО 9001:2000 на схему управления процессами.
23. Сравнительный анализ нотаций ARIS и IDEF.
24. «Плоские» и «объемные» модели бизнес-процессов.
25. Составление схем потоков стоимости с целью добавления стоимости изделию и устранения ненужных потерь.
26. Методы оптимизации бизнес-процессов.
27. Стратегические карты как способ оптимизации бизнес-процессов.
28. Методы оценки эффективности бизнес-процессов.
29. Функциональные возможности программных продуктов ARIS и BPWin.
30. Карты процессов и их создание.
31. Внедрение процессно-ориентированной системы планирования ресурсов
32. Управление производительностью процессов.
33. Бенчмаркинг в процессном управлении: сущность, основные этапы.
34. Использование бенчмаркинга при анализе моделей



## 35. Процедура непрерывного менеджмента процессов

Требования к форме представления информации в докладе.

1. В докладе следует разъяснить непривычные термины и символы при первом упоминании в тексте.

2. Иллюстрации и таблицы используются в докладе только в тех случаях, если они помогают раскрыть содержание источника.

3. При подготовке доклада следует избегать длинных, запутанных предложений, общих фраз, повторений, лишних слов и словосочетаний, затрудняющих чтение и восприятие текста.

4. Необходимо избегать штампов и канцеляризмов вроде «заострить вопрос», «вследствие наличия», «в свете», «имеет место», «фактически», «практически» и т.п.

5. Необходимо строго соблюдать единообразие терминов, обозначений, условных сокращений и символов.

6. Надо избегать частого повторения слов, употребления одинаковых словосочетаний и оборотов, двойного упоминания понятий в одной фразе.

В заключении делаются общие выводы.

б) критерии оценивания компетенций (результатов)

– оценка «зачтено» выставляется студенту, если студент в целом раскрыл поставленные в докладе вопросы, доклад отличается актуальностью, новизной, изложение логичное и аргументированное, в работе использованы новейшие информативные данные;

– оценка «не зачтено» выставляется студенту, если студент не раскрыл поставленные в докладе вопросы, изложение не логично, слабо аргументировано, доклад не отличается новизной, в работе не использованы новейшие информативные данные, выводы не отличаются четкостью.

### 6.2.3 Тематика курсовых работ

Курсовая работа по дисциплине «Управление бизнес-процессами» не предусмотрена учебным планом.

### 6.2.4 Примерные тестовые задания

а) Типовые задания

1. Внедрение в организации процессного подхода означает:

1. Описание наиболее важных бизнес-процессов организации.
2. Внедрение ISO 9001:2000.
3. Критерии внедрения процессного подхода являются субъективными.
4. Оптимизацию ряда бизнес-процессов.

2. При внедрении процессного подхода:

1. Должны быть выделены процессы по ISO 9001:2000
2. Должны быть выделены процессы, создающие ценность
3. Построена система процессов, охватывающая деятельность всей организации
4. Должны быть выделены важнейшие «сквозные» бизнес-процессы

3. Можно считать, что в организации внедрен процессный подход, если:

1. Описаны бизнес-процессы, требуемые ISO 9001:2000

2. Описаны "сквозные" бизнес-процессы
3. Созданы положения о подразделениях
4. Бизнес-процессы регламентированы (на требуемом уровне детализации) и увязаны по входам и выходам

4. При внедрении процессного подхода для целей управления:

1. Должна быть создана система показателей для управления бизнес-процессами по всей системе процессов

2. Должны быть определены KPI для сквозных бизнес-процессов
3. Должны быть установлены цели развития организации в целом

5. При внедрении процессного подхода, для целей управления должны быть:

1. Разработаны должностные инструкции руководителей.
2. Разработаны и внедрены регламенты деятельности руководителей всех уровней по непрерывному улучшению процессов на основе цикла PDCA.

3. Разработаны KPI по каждому процессу.
4. Созданы формы управленческой отчетности по всем бизнес-процессам.

6. При внедрении процессного подхода действует следующая система мотивации:

1. Владельцы процессов депремируются в случае снижения эффективности процессов.
2. Владельцы процессов депремируются в случае невыполнения плана по результативности бизнес-процесса.

3. Разработана системы премирования руководителей и сотрудников подразделений на основе KPI.

4. Разработана и внедрена мотивации владельцев процессов в зависимости от улучшения показателей процессов, основанная на анализе экономического эффекта от улучшения.

5. Владельцы процессов премируются в случае повышения эффективности процессов.

7. Внедрение процессного подхода предполагает, что:

1. Определены границы сквозных процессов.
2. Назначены владельцы процессов.
3. Установлены правила взаимодействия владельцев процессов и руководителей структурных подразделений.

4. Зоны владельцев процессов четко определены, взаимодействие процессов согласовано на межфункциональном уровне.

8. Ошибкой при внедрении процессного подхода является то, что:

1. Выделено недостаточно много времени для детального описания всех бизнес-процессов.

2. Вместо нотации IDEF0 используют ARIS eEPC.

3. Программное обеспечение для описания бизнес -процессов используется неэффективно.

4. При описании бизнес-процессов не рассматриваются контуры управления ими.

9. Сложность внедрения процессного подхода к управлению заключается в том, что:

1. Руководители считают, что сотрудники оказывают сопротивление изменениям.
2. Руководители верхнего уровня ставят слишком сложные задачи подчиненным.
3. Менеджмент верхнего уровня не участвует в разработке и внедрении.
4. Руководители не имеют поддержки персонала.

10. Важнейшим условием внедрения процессного подхода является:

1. Наличие в организации квалифицированных сотрудников, обладающих методиками моделирования бизнес-процессов.
2. Наличие внешних консультантов.
3. Готовность учредителей и руководителей к принципиальным изменениям системы управления.
4. Детальное описание бизнес-процессов в графической форме.

11. Внедрять процессный подход в организации должны:

1. Внешний консультант.
2. Менеджер по качеству, внедряющий ISO 9001:2000.
3. Руководители организации, в первую очередь – Генеральный директор.
4. Отдельная рабочая группа, ответственная за описание бизнес-процессов.

12. Для реального изменения деятельности организации на принципах процессного подхода требуется:

1. Наличие методики описания бизнес-процессов.
2. Понимание руководителями организации идей процессного подхода и практических методов его внедрения.
3. Наличие сертификата по ISO 9001:2000.
4. Наличие инструмента моделирования бизнес-процессов, например ARIS.

13. Бизнес-процесс это:

1. Преобразование входов в выходы.
2. Цепочка работ, последовательно выполняемых сотрудниками организации.
3. Цепочка создания ценности.
- 4.

5. Совокупность функций различных взаимодействующих отделов, представленная в виде графической схемы. Деятельность, преобразующая входы в выходы, представляющие ценность для клиента.

14. Бизнес-процесс отличается от процесса тем, что:

1. Бизнес-процесс проходит через всю организацию, а процесс – нет.
2. По бизнес-процессу существует отчетность, а по процессу – нет.
3. Бизнес-процесс создает ценность, а процесс – нет
- 4.
5. Детализацией. Могут применяться различные наименования для процессов разного уровня.

Понятия эквивалентны.

15. Входы бизнес-процесса это:

1. Информация (документы) и материальные объекты
2. Сырье и материалы
3. Регламентирующие процесс документы
4. Распоряжения руководителя

16. Выходы бизнес-процесса это:

1. Отчетные документы.
2. Брак.
3. Результат выполнения бизнес-процесса - информация (документы) и материальные объекты.
4. Готовые изделия.

17. Ресурсы бизнес-процесса это:

1. Персонал.
2. Финансовые средства.
3. Здания и сооружения.
4. Оборудование, персонал, инфраструктура, среда, программное обеспечение, используемые для выполнения процесса.

18. Владелец бизнес-процесса это:

1. Сотрудник, отвечающий за бизнес-процесс
  2. Должностное лицо, которое имеет в своем распоряжении ресурсы, управляет ходом бизнес-процесса и несет ответственность за результаты и эффективность бизнес-процесса
  3. Коллегиальный орган управления процессом
  - 4.
  5. Молодой, творческий, инициативный сотрудник, отвечающий за результат процесса
- Подразделение, в котором преимущественно выполняется процесс

19. Показатели бизнес-процесса это:

1. КРІ бизнес-процесса.
2. Стоимостные показатели бизнес-процесса.
3. Количественные и/или качественные параметры, рассчитываемые по определенной методике и характеризующие результативность и эффективность выполнения бизнес-процесса.
4. Цели выполнения процесса.

20. Показатели продукта бизнес-процесса это:

1. Функциональные характеристики продукта
2. Количественные и/или качественные параметры, рассчитываемые по определенной методике и характеризующие продукт процесса
3. Цена продукта и время его производства
4. Типы дефектов по продукту

21. Показатели удовлетворенности клиента бизнес-процесса это:

1. Величина затрат на устранение дефектов продукции, выявленных клиентом.
2. Процент рекламаций.
3. Темп роста объемов продаж по одному клиенту.
4. Количественные и/или качественные параметры, рассчитываемые по определенной методике и характеризующие степень удовлетворенности клиента продуктом процесса.

22. Матрица ответственности бизнес-процесса это:

1. Документ, определяющий состав участников процесса.
2. Таблица, описывающая ответственность участников процесса за выполнение частей процесса.
3. Список участников процесса с указанием ответственных.
4. Таблица, содержащая перечень функций процесса.

23. Регламент бизнес-процесса это:

1. Документ, определяющий технологию выполнения бизнес-процесса
2. Документ, определяющий требования к результатам, порядку управления и выполнения, ресурсам и входам процесса
3. Список всех операций процесса
4. Графическая схема бизнес-процесса

24. Сквозной или межфункциональный бизнес-процесс это:

1. Цепочка работ от входа до выхода из организации

2. Совокупность различных видов деятельности, выполняемых в различных подразделениях, преобразующая входы в выходы, представляющие ценность для клиентов организации

3. Совокупность функций различных отделов организации, выделенная по определенному признаку

4. Технология изготовления продукта

25. Система бизнес-процессов организации должна охватывать:

1. Основные процессы, создающие ценность для клиента.

2. Всю деятельность организации.

3. 3-5 важнейших сквозных процессов организации.

4. Все процессы, требуемые по ISO 9001:2000.

26. Система бизнес-процессов состоит из:

1. Функций подразделений.

2. Процессов администрирования и управления.

3. Взаимодействующих процессов, увязанных в систему.

4. Бизнес-процессов, процессов, процедур, функций, работ, операций.

27. Основные бизнес-процессы это:

1. Процессы, наиболее важные для организации.

2. Процессы, связанные с материальным производством.

3. Процессы, участвующие в создании ценности для клиентов организации.

4. Процессы верхнего уровня.

28. Вспомогательные бизнес-процессы это:

1. Процессы, не связанные с материальным производством.

2. Процессы, обеспечивающие основные процессы ресурсами.

3. Процессы, второстепенные по значимости.

4. Процессы администрирования.

29. За каждый бизнес-процесс в системе процессов организации:

1. Может отвечать несколько руководителей.

2. Отвечает неформальный лидер команды процесса.

3. Может никто не отвечать, но важно, чтобы руководство организации получало информацию о ходе и результатах процесса.

4. Должен отвечать один владелец процесса.

30. Создание системы бизнес-процессов организации предполагает:

1. Описание процессов на рабочих местах с последующим укрупнением до уровня подразделений.

2. Определение полномочий владельцев процессов.

3. Четкое определение границ процессов и зон ответственности руководителей.

4. Создание перечня процессов, границы можно установить позже.

31. Система бизнес-процессов организации может создаваться на основе:

1. На основе требований ISO 9001:2000.

2. На основе анализа цепочек создания ценности.

3. На основе списка процессов американской Бенчмаркинг-палаты.

4. На основе выделения процессов существующих структурных подразделений.

32. Основными критериями выделения бизнес-процессов при анализе деятельности подразделений являются:

1. Выходы (результаты) процесса, технология процесса, ресурсы процесса.

2. Существующие положения о подразделениях.
3. Мнения специалистов подразделения, выполняющих оперативную работу по процессу.
4. Мнение руководителя структурного подразделения.

33. В одном структурном подразделении можно выделить:

1. Несколько бизнес-процессов уровня подразделения (не более 7).
2. Неограниченное количество процессов.
3. Один бизнес-процесс, совпадающий с границами этого структурного подразделения.
4. Административные и основные процессы.

34. Для каждого бизнес-процесса в сети процессов организации должны быть:

1. Определены формы отчетности по процессу.
2. Определены клиенты процесса.
3. Определены выходы/клиенты, входы/поставщики, технология выполнения, ресурсы, порядок управления процессом.
4. Определены моменты начала и завершения процесса.

35. При построении системы бизнес-процессов организации:

1. Организационная структура может быть перестроена на основе перераспределения зон ответственности руководителей с учетом системы процессов.
2. Нужно жестко привязывать систему процессов к структуре.
3. Не нужно обращать внимания на существующую организационную структуру.
4. Существующая организационная структура должна учитываться при разработке структуры процессов. В дальнейшем она может быть изменена.

36. Построение системы бизнес-процессов организации целесообразно начинать с:

1. Детального описания деятельности на нижнем уровне.
2. Определения и классификации функций, выполняемых в структурных подразделениях.
3. Покупки программного обеспечения для моделирования бизнес-процессов и разработки «Соглашения по моделированию».
4. Анализа организации «сверху» при помощи схемы цепочки создания ценности.

37. Что значит описать бизнес-процесс?

1. Составить таблицу операций процесса
2. В положении о подразделении указать перечень функций процесса
3. Описать входы/выходы, технологию, ресурсы и порядок управления процессом
4. Разработать графическую схему выполнения процесса

38. Как описывать бизнес-процессы?

1. Составить перечень функций, входящих в каждый сквозной процесс.
2. Начиная описание с процессов верхнего уровня, а затем осуществляя детализацию до заданного уровня («сверху-вниз»).
3. Путем составления перечня функций, выполняемых во всех подразделениях.
4. С нижнего уровня – работ, выполняемых отдельными исполнителями («снизу-вверх»).

39. Методика описания бизнес-процессов создается для:

1. Стандартизации работы по описанию процессов организации.
2. Обеспечения применения научного подхода к моделированию процессов.
3. Для эффективного решения задачи регламентации бизнес-процессов.
4. Для отчета перед вышестоящим руководством.

40. Методика описания бизнес-процессов должна основываться на:
1. Рекомендациях внешних консультантов.
  2. Существующих формах положений о подразделениях.
  3. Существующих стандартах описания бизнес-процессов (IDEF0, IDEF3, нотации ARIS и др.).
  4. Четких правилах, установленных внутри организации.
41. Методика описания бизнес-процессов должна включать:
1. Требования к структуре и формам представления информации о ходе и результатах процесса, порядок описания процесса.
  2. Базовые требования стандартов моделирования, например IDEF0.
  3. Перечень всех процессов организации.
  4. Детальное описание всех нюансов моделирования бизнес-процессов при помощи нотаций.
42. Методика описания бизнес-процессов должна быть оформлена в виде:
1. Рекомендаций общего характера.
  2. Шаблона, по которому каждый владелец процесса сможет описать свой процесс в соответствии с установленными требованиями.
  3. Документа, содержащего подробное описание методик управления проектом, сбора информации, описания процесса и т. д.
  4. Ничего оформлять не нужно – уже есть стандарт ISO 9001:2000, где все требования указаны.
43. Описание бизнес-процессов в организации должно осуществляться:
1. Отдельным, специально выделенным подразделением небольшой численности.
  2. Внешними консультантами.
  3. Рабочей группой организации.
  - 4.
  5. Рабочими группами по каждому процессу, работающими под управлением владельцев процессов и описывающими процесс при помощи шаблона. Менеджером по качеству и его сотрудниками.
44. Разумным сроком описания бизнес-процессов организации является:
1. 2-3 года.
  2. 3-4 недели.
  3. 3-6 месяцев.
  4. Период, установленный руководителем организации.
45. Описание бизнес-процессов необходимо для:
1. Последующей регламентации процессов, анализа и реорганизации, управления процессами.
  2. Убеждения руководства организации в необходимости приобретения ERP-системы.
  3. Проведения реинжиниринга по Хаммеру и Чампи.
  4. Реструктуризации бизнеса.
46. За описание и регламентацию бизнес-процессов организации отвечает:
1. Менеджер по качеству.
  2. Участники рабочей группы.
  3. Первое лицо организации (Генеральный директор).
  4. Руководитель проекта внедрения процессного подхода.

47. При описании бизнес-процессов взаимодействие между подразделениями налаживается за счет:

1. Согласования процессов по входам-выходам и ресурсам.
2. Проведения совещаний рабочих групп по процессам.
3. Разработки системы отчетности по процессам.
4. Указания ответственности владельцев процессов.

48. При описании бизнес-процессов нужно добиваться:

1. 100%-ого соответствия реальной деятельности до самого детального уровня рассмотрения.
2. Удовлетворения вышестоящего руководителя.
3. Заданного уровня подробности и достоверности описания.
4. Полного соответствия требуемой форме шаблона регламента процесса и за-данной детальности описания.

49. Система непрерывного улучшения бизнес-процессов должна быть построена на основе:

1. Детальной отчетности владельцев процессов по затратам на процесс (бюджетирование по процессу).
2. Методики BSC Нортон и Каплана.
3. Цикла PDCA по управлению процессом.
4. Управления по целям (MBO).

50. Смысл цикла PDCA состоит в:

1. В выявлении и наказании виновников ошибок, допущенных при выполнении процесса.
  2. Создании жесткой исполнительской дисциплины и страха у сотрудников допустить нарушения регламентов.
  3. Определении целей по улучшению процесса и жестком контроле их достижения со стороны высшего менеджмента организации.
  - 4.
  5. Управлении процессом на основе фактов путем выявления причин отклонений от нормального хода процесса, разработки и выполнения мероприятий по их устранению.
- Непрерывном улучшении бизнес-процесса.

51. Цикл PDCA непрерывного улучшения бизнес-процесса должен быть реализован за счет:

1. Организации и проведения дней качества.
2. Приказов и распоряжений руководителей компании.
3. Лозунгов, помещенных на наиболее видных местах офиса организации и призывающих повышать эффективность и качество процессов.
4. Регламентации деятельности руководителей (владельцев процессов) по управлению процессами, системы аудита процессов, системы мотивации руководителей от улучшения показателей процессов, за счет лидерства руководства.

52. Для управления бизнес-процессом необходимы:

1. Показатели результативности и эффективности процессов.
2. KPI процесса.
3. Показатели времени выполнения процесса.
4. Показатели затрат на процесс.

53. Результативность бизнес-процесса это:

1. Среднее время выполнения процесса.



2. Отношение фактического результата выполнения процесса к запланированно-му.
3. Производительность процесса.
4. Соответствие результатов деятельности процесса целям организации.

54. Эффективность бизнес-процесса это:

1. Отношение фактического результата выполнения процесса к затраченным на его получение ресурсам.
2. Сумма затрат на качество, отнесенная к общим затратам на выполнение процесса.
3. Процент дефектов продукции.
4. Себестоимость единицы изделия.

55. Комплексная система показателей для управления каждым бизнес-процессом должна включать:

1. Показатели процесса, показатели продукта процесса, показатели удовлетворенности клиентов процесса.
2. Показатели процента дефектов.
3. Показатели, требуемые ISO 9001:2000.
4. Показатели затрат на процесс и времени выполнения процесса.

56. Показатели процесса должны включать следующие виды показателей:

1. Стоимостные, временные и технические показатели.
2. Показатели качества.
3. Показатели достижения стратегических целей компании.
4. Другие показатели.

57. Нормальное значение показателя бизнес-процесса это:

1. Количественная величина, установленная документально в качестве планового значения (норматива) показателя на заданный период.
2. Значение показателя, не отличающееся более чем на 5% от планового значения.
3. Среднее значение показателя за определенный период.

58. Допустимое отклонение показателя бизнес-процесса это:

1. Отклонение на величину не более 5% от нормативного значения показателя.
2. Отклонение, ущерб от которого невелик.
3. Отклонение, при котором не нужно докладывать владельцу процесса.
4. Количественная величина, установленная документально и представляющая собой плановое (нормативное) значение отклонения показателя от нормального значения.

59. В случае выхода значения показателя бизнес-процесса за допустимые пределы владелец процесса должен:

1. Зафиксировать отклонение и ждать, как дальше будет меняться состояние процесса.
2. Увеличить допустимые пределы и обосновать это увеличение перед вышестоящим руководством.
3. Немедленно уведомить вышестоящего руководителя.
4. Зафиксировать отклонение, оценить возможный ущерб, выявить причину отклонения и разработать корректирующие мероприятия.

60. Корректирующее мероприятие это:

1. Деятельность по приведению процесса в нормальное состояние.
2. Депремирование сотрудников, выполняющих процесс.
3. Административные меры репрессивного характера по отношению к исполнителям процесса.
4. Изменение плановых показателей процесса.

61. Элементарное (неделимое) действие, выполняемое на одном рабочем месте –
1. операция (работа)
  2. функция
  3. бизнес-процесс
  4. подпроцесс
62. Совокупность операций, сгруппированных по определенному признаку –
1. операция (работа)
  2. функция
  3. бизнес-процесс
  4. подпроцесс
63. Связанная совокупность функций, в ходе выполнения которой потребляются определенные ресурсы и создается продукт, представляющий ценность для потребителя –
1. операция (работа)
  2. функция
  3. бизнес-процесс
  4. подпроцесс
64. Процесс, являющийся структурным элементом некоторого объемлющего бизнес-процесса и представляющий ценность для внутреннего потребителя –
1. операция (работа)
  2. функция
  3. бизнес-процесс
  4. подпроцесс
65. Продукт, который в ходе выполнения процесса преобразуется в выход –
1. вход бизнес-процесса
  2. выход бизнес-процесса
  3. ресурс бизнес-процесса
  4. управление бизнес-процессом
66. Результат (продукт, услуг) выполнения бизнес-процесса –
1. вход бизнес-процесса
  2. выход бизнес-процесса
  3. ресурс бизнес-процесса
  4. управление бизнес-процессом
67. Материальный или информационный объект, постоянно используемый для выполнения процесса, но не являющийся входом процесса –
1. вход бизнес-процесса
  2. выход бизнес-процесса
  3. ресурс бизнес-процесса
  4. управление бизнес-процессом
68. Документация, содержащая показатели норм, в соответствии с которыми осуществляется процесс (распоряжения руководства, планы, графики, регламенты, нормативы) –
1. вход бизнес-процесса
  2. выход бизнес-процесса
  3. ресурс бизнес-процесса
  4. управление бизнес-процессом
69. Необходимый или желаемый результат процесса –

1. цель бизнес-процесса
2. границы процесса
3. инициирующее событие
4. завершающее событие

70. Событие (совокупность событий), инициирующее и завершающее процесс –

1. цель бизнес-процесса
2. границы процесса
3. инициирующее событие
4. завершающее событие

б) Критерии оценивания компетенций

количество правильных ответов.

в) Описание шкалы оценивания

от 0 до 100% правильных ответов;

0-65 % – тест считается не пройденным и оценивается «не зачтено»;

66-100% – тест считается выполненным и оценивается «зачтено».

### **6.2.5 Устный опрос, как вид контроля и метод оценивания формируемых умений, навыков и компетенций (как и качества их формирования) в рамках такой формы как собеседование**

*а) критерии оценивания компетенций (результатов)*

Вопросы для устного опроса

1. Специфика современных проблем управления
2. Недостатки функционального управления
3. Эволюция организационных структур
4. Рассмотрение организации как системы
5. Свойства социально-экономической системы
6. Классификация систем
7. Системный анализ
8. Определения бизнес-процесса
9. Свойства бизнес-процесса
10. Понятие бизнес-процесса
11. Классификация бизнес-процессов (по уровню значимости, структуре, назначению)
12. Классификация бизнес-процессов (по отношению к клиентам, уровню подробности рассмотрения, уровню сложности)
13. Элементы бизнес-процесса
14. Понятие процессного подхода
15. Управление бизнес-процессами. BPM
16. Отражение процессного подхода в международных стандартах
17. Принципы качества Деминга
18. Цикл Деминга (PDCA-цикл)
19. Японские подходы к улучшению бизнес-процессов
20. Концепция улучшения бизнес-процессов. Методика быстрого анализа решения (FAST), бенчмаркинг процесса

Собеседование – оценочное средство, организованное как беседа преподавателя с обучающимся на темы, связанные с выполнением программы учебной дисциплины на разных этапах ее выполнения, и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме и т.п.

Критериями оценки ответа при собеседовании являются:

– качество ответа (общая композиция, логичность, убежденность, общая эрудиция);

– ответы на вопросы: полнота, аргументированность, убежденность.

б) описание шкалы оценивания

– оценка «отлично» – ответы на вопросы полные с приведением примеров и/или пояснений;

– оценка «хорошо» – ответы на вопросы полные и/или частично полные;

– оценка «удовлетворительно» – ответы только на элементарные вопросы;

– оценка «неудовлетворительно», «не зачтено» – нет ответа.

### 6.3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций

Компетенции по дисциплине «Управление бизнес-процессами» формируются последовательно в ходе проведения лекционных и практических занятий, а также в процессе выполнения студентами заданий и решения задач по обработке информации, по созданию баз данных, через интернет-ресурсы.

Для контроля знаний студентов используется устный опрос, тестовые задания, содержание которых предполагает использование комплекса знаний, умений и навыков, для того чтобы студент мог самостоятельно определить правильное решение.

Индекс и наименование компетенции	Признаки проявления компетенции в соответствии с уровнем формирования в процессе освоения дисциплины
<p>ПК-7 – владением навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ;</p> <p>ПК-13 – умением моделировать бизнес-</p>	<p><b>недостаточный</b> уровень: Компетенции не сформированы. Знания отсутствуют, умения и навыки не сформированы.</p> <p><b>пороговый</b> уровень: Компетенции сформированы. Сформированы базовые структуры знаний. Умения фрагментарны и носят репродуктивный характер. Демонстрируется низкий уровень самостоятельности практического навыка.</p> <p><b>продвинутый</b> уровень: Компетенции сформированы. Знания обширные, системные. Умения носят репродуктивный характер применяются к решению типовых заданий. Демонстрируется достаточный уровень самостоятельности устойчивого практического навыка.</p> <p><b>высокий</b> уровень: Компетенции сформированы.</p>

процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций	Знания твердые, аргументированные, всесторонние. Умения успешно применяются к решению как типовых, так и нестандартных творческих заданий. Демонстрируется высокий уровень самостоятельности, высокая адаптивность практического навыка.
---	--

### **Шкала оценивания в зависимости от уровня сформированности компетенций**

<b>Уровень сформированности компетенции</b>	<b>Шкала оценивания</b>	<b>Критерии оценивания</b>
<p style="text-align: center;"><b><u>«высокий»</u></b></p> <p>Компетенции сформированы. Знания твердые, аргументированные, всесторонние. Умения успешно применяются к решению как типовых, так и нестандартных творческих заданий. Демонстрируется высокий уровень самостоятельности, высокая адаптивность практического навыка</p>	Зачтено	<p>Обучающийся демонстрирует:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– глубокие, всесторонние и аргументированные знания программного материала;</li> <li>– полное понимание сущности и взаимосвязи рассматриваемых процессов и явлений, точное знание основных понятий в рамках обсуждаемых заданий;</li> <li>– способность устанавливать и объяснять связь практики и теории;</li> <li>– логически последовательные, содержательные, конкретные и исчерпывающие ответы на все задания билета, а также дополнительные вопросы преподавателя;</li> <li>– умение решать практические задания;</li> <li>– свободное использование в ответах на вопросы материалов рекомендованной основной и дополнительной литературы</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b><u>«продвинутый»</u></b></p> <p>Компетенции сформированы. Знания обширные, системные. Умения носят репродуктивный характер применяются к решению типовых заданий. Демонстрируется достаточный уровень самостоятельности устойчивого практического навыка.</p>	Зачтено	<p>Обучающийся демонстрирует:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– знание и понимание основных вопросов контролируемого объема программного материала;</li> <li>– твердые знания теоретического материала;</li> <li>-способность устанавливать и объяснять связь практики и теории, выявлять противоречия, проблемы и тенденции развития;</li> <li>– правильные и конкретные, без грубых ошибок ответы на поставленные вопросы;</li> <li>– умение решать практические задания, которые следует выполнить;</li> <li>– владение основной литературой, рекомендованной программой дисциплины;</li> <li>– наличие собственной обоснованной позиции по обсуждаемым вопросам.</li> </ul> <p>Возможны незначительные оговорки и неточности в раскрытии отдельных положений вопросов билета, присутствует неуверенность в ответах на дополнительные вопросы.</p>
<p style="text-align: center;"><b><u>«пороговый»</u></b></p> <p>Компетенции сформированы. Сформированы базовые структуры знаний. Умения фрагментарны</p>	Зачтено	<p>Обучающийся демонстрирует:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– знания теоретического материала;</li> <li>– неполные ответы на основные вопросы, ошибки в ответе, недостаточное понимание сущности излагаемых вопросов;</li> <li>– неуверенные и неточные ответы на дополнительные вопросы;</li> </ul>

и носят репродуктивный характер. Демонстрируется низкий уровень самостоятельности практического навыка.		– недостаточное владение литературой, рекомендованной программой дисциплины; – умение без грубых ошибок решать практические задания, которые следует выполнить.
<b>«недостаточный»</b> Компетенции не сформированы. Знания отсутствуют, умения и навыки не сформированы.	Не зачтено	Обучающийся демонстрирует: – существенные пробелы в знаниях учебного материала; – допускаются принципиальные ошибки при ответе на основные вопросы билета, отсутствует знание и понимание основных понятий и категорий; – непонимание сущности дополнительных вопросов в рамках заданий билета; – отсутствие умения выполнять практические задания, предусмотренные программой дисциплины; – отсутствие готовности (способности) к дискуссии и низкая степень контактности.

## 7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

### Основная:

1. Дубровин, И.А. Бизнес-планирование на предприятии : учебник / И.А. Дубровин. – 3-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2019. – 432 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573394>. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-03291-2. – Текст : электронный.

2. Жариков, В.Д. Основы бизнес-планирования в организации : учебное пособие / Жариков В.Д., Жариков В.В., Безпалов В.В. – Москва : КноРус, 2020. – 200 с. – ISBN 978-5-406-07356-8. – URL: <https://book.ru/book/932128>. – Текст : электронный.

### Дополнительная:

1. Еремеева, Н.В. Планирование и анализ бизнес-процессов на основе построения моделей управления конкурентоспособности продукции : монография / Еремеева Н.В. – Москва : Русайнс, 2018. – 104 с. – ISBN 978-5-4365-0749-1. – URL: <https://book.ru/book/926454>. – Текст : электронный.

2. Точилкина, Т.Е. Моделирование бизнес-процессов. Практикум : учебное пособие / Точилкина Т.Е. – Москва : КноРус, 2021. – 161 с. – ISBN 978-5-406-05146-7. – URL: <https://book.ru/book/939105>. – Текст : электронный.

3. Тельнов, Ю.Ф. Инжиниринг предприятия и управление бизнес-процессами. Методология и технология : учебное пособие / Ю.Ф. Тельнов, И.Г. Фёдоров. – Москва : Юнити, 2015. – 207 с. : ил. – (Magister). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=447146>. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-238-02622-0. – Текст : электронный.

## 8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» (далее – сеть «Интернет»), необходимых для освоения дисциплины

ЭБС «Университетская библиотека онлайн» – <https://biblioclub.ru/> ;  
ЭБС VOOK.ru – <https://www.book.ru/>  
Информационная система "Единое окно доступа к образовательным ресурсам" – <http://window.edu.ru/>  
Справочно-консультационная система «Консультант-плюс»  
<http://www.consultant.ru/>  
Информационно-правовой портал Гарант <http://www.garant.ru/>  
База данных «Библиотека управления» – Корпоративный менеджмент –  
<https://www.cfin.ru/rubricator.shtml>  
Федеральный образовательный портал «Экономика Социология Менеджмент» – <http://ecsocman.hse.ru>

## **9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины** **Общие рекомендации студентам**

Приступая к изучению дисциплины, студенты должны ознакомиться с рабочей программой дисциплины, структурой и содержанием разделов (тем) дисциплины, требованиями к промежуточной аттестации, затем с перечнем рекомендуемой литературы. Далее желательно последовательное изучение материала по темам, ознакомление с рекомендациями по выполнению различных работ и заданий, как аудиторных, так и самостоятельных. Для закрепления материала следует ответить на контрольные вопросы.

Обучение по дисциплине осуществляется в следующих формах:

- аудиторные занятия (лекции, практические (семинарские) занятия);
- самостоятельная работа студента (подготовка к лекциям, практическим занятиям, тестированию, к промежуточной аттестации, подготовка докладов и т.д.).

Учебный материал структурирован и изучение дисциплины производится в тематической последовательности. Каждому практическому занятию и самостоятельному изучению материала предшествует лекция по данной теме. Обучающиеся самостоятельно проводят предварительную подготовку к занятию, принимают активное и творческое участие в обсуждении теоретических вопросов, разборе проблемных ситуаций и поисков путей их решения.

### **Методические рекомендации по работе обучающихся во время проведения лекций**

Лекция как организационная форма обучения – это особая конструкция учебного процесса. Преподаватель на протяжении всего учебного занятия сообщает новый учебный материал, а студенты его активно воспринимают. Благодаря тому, что материал излагается концентрированно, в логически выдержанной форме, лекция является наиболее экономичным способом передачи учебной информации. Методологическое значение лекции состоит в том, что в ней раскрываются фундаментальные теоретические основы учебной дисциплины и научные методы, с помощью которых анализируются процессы и явления.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность студента. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим студентом. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но дополнительную литературу, которую рекомендовал преподаватель.

Общие и утвердившиеся в практике правила и приемы конспектирования лекций:

- конспектирование лекций ведется в специально отведенной для этого тетради, каждый лист которой должен иметь поля, на которых делаются пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений;

- необходимо записывать тему и план лекций, рекомендуемую литературу к теме. Записи разделов лекции должны иметь заголовки, подзаголовки, красные строки. Для выделения разделов, выводов, определений, основных идей можно использовать цветные маркеры или ручки;

- названные в лекции ссылки на первоисточники надо пометить на полях, чтобы при самостоятельной работе найти и вписать их;

- в конспекте дословно записываются определения понятий, категорий и законов. Остальное должно быть записано своими словами;

- студенту необходимо выработать и использовать допустимые сокращения наиболее распространенных терминов и понятий.

- в конспект следует заносить всё, что преподаватель пишет на доске, а также рекомендуемые схемы, таблицы, диаграммы и т.д.

#### Методические рекомендации для студентов по подготовке к практическим занятиям (семинарам)

Практическое (семинарское) занятие – одна из основных форм организации учебного процесса, представляющая собой коллективное обсуждение студентами теоретических и практических вопросов, решение практических задач под руководством преподавателя. Основной целью практического (семинарского) занятия является углубление и закрепление теоретических знаний, полученных студентами на лекциях и в процессе самостоятельного изучения учебного материала, а, следовательно, формирование у них определенных умений и навыков, а также проверка глубины понимания студентом изучаемой темы, учебного материала и умения изложить его содержание ясным и четким языком, развитие самостоятельного мышления и творческой активности у студента.

На практических (семинарских) занятиях предполагается рассматривать наиболее важные, существенные, сложные вопросы которые, как свидетельствует практика, наиболее трудно усваиваются студентами. При этом готовиться к практическому (семинарскому) занятию всегда нужно заранее.



Подготовка к практическому (семинарскому) занятию включает в себя следующее:

- обязательное ознакомление с планом занятия, в котором содержатся основные вопросы, выносимые на обсуждение;
- изучение конспектов лекций, соответствующих разделов учебника, учебного пособия, содержания рекомендованных нормативных правовых актов;
- работа с основными терминами (рекомендуется их выучить);
- изучение дополнительной литературы по теме занятия, делая при этом необходимые выписки, которые понадобятся при обсуждении на семинаре и решении задач на практическом занятии;
- формулирование своего мнения по каждому вопросу и аргументированное его обоснование;
- запись возникших во время самостоятельной работы с учебниками и научной литературы вопросов, чтобы затем на семинаре получить на них ответы;
- обращение при необходимости за консультацией к преподавателю.

На практическом (семинарском) занятии студент проявляет свое знание предмета, корректирует информацию, полученную в процессе лекционных и внеаудиторных занятий, формирует определенный образ в глазах преподавателя, получает навыки устной речи и культуры дискуссии, навыки практического решения задач.

#### Методические рекомендации студентам по организации самостоятельной работы при изучении дисциплины

Самостоятельная работа приводит студента к получению нового знания, упорядочению и углублению имеющихся знаний, формированию у него профессиональных навыков и умений. Самостоятельная работа выполняет ряд функций: развивающую; информационно-обучающую; ориентирующую и стимулирующую; воспитывающую; исследовательскую.

Самостоятельная работа обучающихся является важнейшим видом освоения содержания дисциплины, подготовки к практическим занятиям и к промежуточной аттестации. Сюда же относятся и самостоятельное углубленное изучение тем дисциплины. Самостоятельная работа представляет собой постоянно действующую систему, основу образовательного процесса и носит исследовательский характер, что послужит в будущем основанием для написания выпускной квалификационной работы, применения полученных знаний, умений и навыков на практике.

Организация самостоятельной работы обучающихся ориентируется на активные методы овладения знаниями, развитие творческих способностей, переход от поточного к индивидуализированному обучению, с учетом потребностей и возможностей личности.

В процесс освоения дисциплины выделяют два вида самостоятельной работы: аудиторная и внеаудиторная.

Аудиторная самостоятельная работа по дисциплине выполняется на учебных занятиях под непосредственным руководством преподавателя и по его заданию.

Внеаудиторная самостоятельная работа выполняется студентом по заданию преподавателя, но без его непосредственного участия.

Содержание внеаудиторной самостоятельной работы определяется в соответствии с рекомендуемыми видами заданий согласно рабочей программе дисциплины.

Самостоятельная работа может осуществляться индивидуально или группами студентов в зависимости от цели, объема, конкретной тематики самостоятельной работы, уровня сложности, уровня умений студентов. Контроль результатов внеаудиторной самостоятельной работы студентов может осуществляться в пределах времени, отведенного на обязательные учебные занятия по дисциплине и внеаудиторную самостоятельную работу студентов по дисциплине, может проходить в письменной, устной или смешанной формах.

Самостоятельная подготовка к практическому занятию включает в себя, кроме проработки конспекта лекции, поиск литературы (по рекомендованным спискам и самостоятельно), подготовку заготовок для выступлений по вопросам для обсуждения по конкретной теме. Такие заготовки могут включать цитаты, факты, сопоставление различных позиций, собственные мысли. Если проблема заинтересовала обучающегося, он может подготовить доклад и выступить с ним на практическом занятии.

При самостоятельной подготовке к промежуточной аттестации обучающийся должен повторять весь пройденный материал в строгом соответствии с учебной программой, примерным перечнем учебных, выносящихся на промежуточную аттестации и содержащихся в данной программе, используя конспект лекций и литературу, рекомендованную преподавателем. При необходимости можно обратиться за консультацией и методической помощью к преподавателю.

Самостоятельная работа реализуется:

- непосредственно в процессе аудиторных занятий – на лекциях, практических занятиях;
- в контакте с преподавателем вне рамок расписания – на консультациях по учебным вопросам, в ходе творческих контактов, при ликвидации задолженностей, при выполнении индивидуальных заданий и т.д.
- в библиотеке, дома, на кафедре при выполнении обучающимся учебных и практических заданий.

В процессе изучения курса необходимо обратить внимание на самоконтроль знаний. С этой целью обучающийся после изучения каждой отдельной темы и затем всего курса по учебнику и дополнительной литературе должен проверить уровень своих знаний с помощью контрольных вопросов, которые помещены в конце каждой темы.

Для самостоятельного изучения отводятся темы, хорошо разработанные в учебных пособиях, научных монографиях и не могут представлять особенных трудностей при изучении.

Для эффективной организации самостоятельной работы обучающихся необходимо:

- последовательное усложнение и увеличение объема самостоятельной работы, переход от простых к более сложным формам (выступление нам

практическом занятии, подготовка презентации и доклада, творческая работа и т.д.);

– постоянное повышение творческого характера выполняемых работ, активное включение в них элементов научного исследования, усиления их самостоятельного характера;

– систематическое управление самостоятельной работой, осуществление продуманной системы контроля и помощи обучающимся на всех этапах обучения.

#### Методические рекомендации для студентов по работе с литературой

Студентам рекомендуется с самого начала освоения дисциплины работать с литературой и предлагаемыми заданиями для подготовки к очередному аудиторному занятию. При этом актуализируются имеющиеся знания, а также создается база для усвоения нового материала, возникают вопросы, ответы на которые студент получает в аудитории.

В ходе самостоятельной работы необходимо изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, научными статьями, при этом учесть рекомендации преподавателя и требования рабочей программы дисциплины.

Всю рекомендуемую по дисциплине литературу можно разделить на учебники и учебные пособия, оригинальные научные монографические источники, научные публикации в периодической печати. Из них можно выделить литературу основную и дополнительную литературу.

Изучение дисциплины следует начинать с учебника, поскольку учебник – это книга, в которой изложены основы научных знаний по определенному предмету в соответствии с целями и задачами обучения, установленными программой.

При работе с литературой следует учитывать, что имеются различные виды чтения, и каждый из них используется на определенных этапах освоения материала.

Предварительное чтение направлено на выявление в тексте незнакомых терминов и поиск их значения в справочной литературе. В частности, при чтении справочной литературы необходимо подробнейшим образом анализировать понятия.

Сквозное чтение предполагает прочтение материала от начала до конца. Сквозное чтение литературы из приведенного списка дает возможность студенту сформировать свод основных понятий из изучаемой области и свободно владеть ими.

Выборочное – наоборот, имеет целью поиск и отбор материала. В рамках данного курса выборочное чтение, как способ освоения содержания курса, должно использоваться при подготовке к практическим занятиям по соответствующим разделам.

Аналитическое чтение – это критический разбор текста с последующим его конспектированием.

Освоение учебного материала будет наиболее эффективным в том случае, если при чтении текстов студент будет задавать к этим текстам вопросы. Часть

из этих вопросов сформулирована в перечне вопросов для собеседования или устного опроса. Перечень этих вопросов ограничен, поэтому важно не только содержание вопросов, но сам принцип освоения литературы с помощью вопросов к текстам.

Целью изучающего чтения является глубокое и всестороннее понимание учебной информации. Есть несколько приемов изучающего чтения:

1. Чтение по алгоритму предполагает разбиение информации на блоки: название; автор; источник; основная идея текста; фактический материал; анализ текста путем сопоставления имеющихся точек зрения по рассматриваемым вопросам; новизна.

2. Прием постановки вопросов к тексту имеет следующий алгоритм:

– медленно прочитать текст, стараясь понять смысл изложенного;

– выделить ключевые слова в тексте;

– постараться понять основные идеи, подтекст и общий замысел автора.

3. Прием тезирования текста заключается в формулировании тезисов в виде положений, утверждений, выводов.

К этому можно добавить и иные приемы: прием реферирования, прием комментирования.

#### Методические рекомендации для студентов по подготовке к текущей и промежуточной аттестации

Текущий контроль – это регулярная проверка усвоения обучающимися учебного материала в течение семестра. К его достоинствам следует отнести систематичность и постоянный мониторинг качества образования. Основными задачами текущего контроля успеваемости в межсессионный период является повышение качества и прочности знаний студентов, приобретение и развитие навыков самостоятельной работы, повышение академической активности студентов, а также обеспечение оперативного управления учебной деятельностью в течение семестра. Данный вид контроля стимулирует у студентов стремление к систематической самостоятельной работе по изучению дисциплины. Текущий контроль проводится в течение семестра по итогам выполнения заданий, участия в практических (семинарских) занятиях, участия в бланковом и (или) компьютерном тестировании, подготовке докладов и т.д.

Промежуточная аттестация студентов по дисциплине осуществляется в рамках завершения изучения дисциплины и позволяет определить качество усвоения изученного материала. Промежуточная аттестация осуществляется в конце семестра.

При этом необходимо учитывать, что при проведении промежуточной аттестации проверяется не только способность студента воспроизвести изученный им материал, но и то, насколько студент понимает данный материал, умеет анализировать его, имеет свое собственное мнение и умеет отстаивать его посредством грамотного обоснования.

При подготовке к промежуточной аттестации необходимо повторять пройденный материал в строгом соответствии с учебной программой, примерным перечнем учебных вопросов, использовать конспект лекций и литературу, рекомендованную преподавателем. Следует обратить особое

внимание на темы учебных занятий, пропущенных студентом по разным причинам. При необходимости обратиться за консультацией и методической помощью к преподавателю.

## **10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)**

Перечень программного обеспечения

В процессе изучения дисциплины используются офисный пакет Microsoft Office (MicrosoftOfficeWord, MicrosoftOfficeExcel, MicrosoftOfficePowerPoint) программа для просмотра и чтения файлов PDF Adobe Acrobat Reader, программа для воспроизведения флэш-анимации в браузерах Adobe Flash Player, браузеры Google Chrome, Opera, Антивирус Касперского и DrWeb, программа компьютерного тестирования знаний MyTestXPro.

Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

ЭБС «Университетская библиотека онлайн» – <https://biblioclub.ru/>

ЭБС VOOK.ru – <https://www.book.ru/>

Информационная система "Единое окно доступа к образовательным ресурсам" – <http://window.edu.ru/>

Справочно-консультационная система «Консультант-плюс»  
<http://www.consultant.ru/>

Информационно-правовой портал Гарант <http://www.garant.ru/>

База данных «Библиотека управления» – Корпоративный менеджмент – <https://www.cfin.ru/rubricator.shtml>

Федеральный образовательный портал «Экономика Социология Менеджмент» – <http://ecsocman.hse.ru>

## **11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

Институт располагает специальными помещениями, которые представляют собой учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Для проведения занятий лекционного типа предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие программе дисциплины.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Института.

Материально-техническое обеспечение дисциплины:

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, укомплектованная специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для предоставления учебной информации большой аудитории.

Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, укомплектованная специализированной мебелью и техническими средствами обучения.

Лаборатория, оснащенная лабораторным оборудованием, укомплектованная специализированной мебелью и техническими средствами обучения.

Учебная аудитория для проведения групповых и индивидуальных консультаций, укомплектованная специализированной мебелью и техническими средствами обучения.

Учебная аудитория для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации, укомплектованная специализированной мебелью и техническими средствами обучения.

Помещение для самостоятельной работы, оснащенное специализированной мебелью, компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Института.

Учебно-наглядные пособия для занятий лекционного типа, обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие программе дисциплины.

Мультимедийное оборудование: персональные компьютеры с подключением Интернет; мультимедиа-проектор с экраном; копировальная техника.

## **12. Иные сведения и (или) материалы**

### **12.1 Особенности реализации дисциплины для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья**

Для обеспечения образования инвалидов и обучающихся с ограниченными возможностями здоровья разрабатывается адаптированная образовательная программа, индивидуальный учебный план с учетом особенностей их психофизического развития и состояния здоровья, в частности применяется индивидуальный подход к освоению дисциплины, индивидуальные задания: доклады, устные ответы и диалоги, индивидуальные консультации, использование диктофона и других записывающих средств для воспроизведения лекционного и семинарского материала.

Обучение обучающихся с ограниченными возможностями здоровья при необходимости осуществляется кафедрой на основе адаптированной рабочей программы с использованием специальных методов обучения и дидактических материалов, составленных с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся (обучающегося).

В целях освоения учебной программы дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья кафедра обеспечивает:

1) для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по зрению:

- размещение в доступных для обучающихся, являющихся слепыми или слабовидящими, местах и в адаптированной форме справочной информации о расписании учебных занятий;

- присутствие ассистента, оказывающего обучающемуся необходимую помощь;

- выпуск альтернативных форматов методических материалов (крупный шрифт или аудиофайлы);

2) для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по слуху:

- надлежащими звуковыми средствами воспроизведение информации;

3) для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата:

- возможность беспрепятственного доступа обучающихся в учебные помещения, туалетные комнаты и другие помещения кафедры, а также пребывание в указанных помещениях.

Образование обучающихся с ограниченными возможностями здоровья может быть организовано как совместно с другими обучающимися, так и в отдельных группах или в отдельных организациях.

Перечень учебно-методического обеспечения самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.

Учебно-методические материалы для самостоятельной работы обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Категории студентов	Формы
С нарушением слуха	– в печатной форме; – в форме электронного документа;
С нарушением зрения	– в печатной форме увеличенным шрифтом; – в форме электронного документа; – в форме аудиофайла;
С нарушением опорно-двигательного аппарата	– в печатной форме; – в форме электронного документа; – в форме аудиофайла.

Студентам с ограниченными возможностями здоровья увеличивается время на подготовку ответов к зачёту, разрешается готовить ответы с использованием дистанционных образовательных технологий.

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предусматривается использование технических средств, необходимых им в связи с их индивидуальными особенностями.

Процедура оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по дисциплине предусматривает предоставление информации в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для лиц с нарушениями зрения:

- в печатной форме увеличенным шрифтом;
- в форме электронного документа;
- в форме аудиофайла.

Для лиц с нарушениями слуха:

- в печатной форме;
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме;
- в форме электронного документа;
- в форме аудиофайла.

Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по дисциплине (модулю) обеспечивается выполнение следующих дополнительных требований в зависимости от индивидуальных особенностей обучающихся:

1) инструкция по порядку проведения процедуры оценивания предоставляется в доступной форме (устно, в письменной форме, устно с использованием услуг сурдопереводчика);

2) доступная форма предоставления заданий оценочных средств (в печатной форме, в печатной форме увеличенным шрифтом, в форме электронного документа, задания зачитываются ассистентом, задания предоставляются с использованием сурдоперевода);

3) доступная форма предоставления ответов на задания (письменно на бумаге, набор ответов на компьютере, с использованием услуг ассистента, устно).

При необходимости для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов процедура оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю) может проводиться в несколько этапов.



Проведение процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.

Для освоения дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья предоставляются основная и дополнительная учебная литература в виде электронного документа в фонде библиотеки и / или в электронно-библиотечных системах. А также предоставляются бесплатно специальные учебники и учебные пособия, иная учебная литература и специальные технические средства обучения коллективного и индивидуального пользования, а также услуги сурдопереводчиков и тифлосурдопереводчиков.

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

В освоении дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья большое значение имеет индивидуальная работа. Под индивидуальной работой подразумевается две формы взаимодействия с преподавателем: индивидуальная учебная работа (консультации), т.е. дополнительное разъяснение учебного материала и углубленное изучение материала с теми обучающимися, которые в этом заинтересованы, и индивидуальная воспитательная работа. Индивидуальные консультации по предмету являются важным фактором, способствующим индивидуализации обучения и установлению воспитательного контакта между преподавателем и обучающимся инвалидом или обучающимся с ограниченными возможностями здоровья.

Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Освоение дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья осуществляется с использованием средств обучения общего и специального назначения:

– лекционная аудитория – мультимедийное оборудование, мобильный радиокласс (для студентов с нарушениями слуха); источники питания для индивидуальных технических средств;

– учебная аудитория для практических занятий (семинаров) мультимедийное оборудование, мобильный радиокласс (для студентов с нарушениями слуха);

– учебная аудитория для самостоятельной работы – стандартные рабочие места с персональными компьютерами; рабочее место с персональным компьютером, с программой экранного доступа, программой экранного увеличения и брайлевским дисплеем для студентов с нарушением зрения.

В каждой аудитории, где обучаются инвалиды и лица с ограниченными возможностями здоровья, должно быть предусмотрено соответствующее количество мест для обучающихся с учётом ограничений их здоровья. В учебные аудитории должен быть беспрепятственный доступ для обучающихся инвалидов и обучающихся с ограниченными возможностями здоровья.

В целях обеспечения обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья библиотека комплектует фонд основной учебной

литературой, адаптированной к ограничению их здоровья, предоставляет возможность удаленного использования электронных образовательных ресурсов, доступ к которым организован в институте.

В библиотеке проводятся индивидуальные консультации для данной категории пользователей, оказывается помощь в регистрации и использовании сетевых и локальных электронных образовательных ресурсов, предоставляются места в читальных залах, оборудованные программами невизуального доступа к информации, экранными увеличителями и техническими средствами усиления остаточного зрения.

Обучающимся предоставляются следующие услуги:

- выдача литературы в отделах обслуживания;
- индивидуальное чтение плоскочечной литературы чтецом;
- консультации для незрячих пользователей по работе на компьютере с брайлевским дисплеем, по работе в Интернет;
- предоставление незрячим пользователям возможностей самостоятельной работы на компьютере с использованием адаптивных технологий;
- проведение практических занятий по обучению использованию традиционного и электронного каталогов и библиотечно-библиографических баз данных (в т. ч. удаленных);
- прокат тифломагнитофонов, тифлофлэшплееров.

### 13. Лист регистрации изменений

№	Дата внесения изменений	№ протокола заседания кафедры, дата	Содержание изменения
1	01.09.2017	№ 1 от «01» сентября 2017 года	Утверждена и введена в действие решением кафедры государственного и муниципального управления МРСЭИ
2	30.08.2018	№ 1 от «30» августа 2018 года	Актуализирована и введена в действие решением кафедры государственного и муниципального управления МРСЭИ
3	30.06.2019	№ 10 от «30» июня 2019 года	Актуализирована и введена в действие решением кафедры государственного и муниципального управления МРСЭИ
4	27.06.2020	№ 10 от «27» июня 2020 года	Актуализирована и введена в действие решением кафедры государственного и муниципального управления МРСЭИ