

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ»

«УТВЕРЖДАЮ»

Проректор по учебной работе

«    »

20

Г.Ю. Нагорная



**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

Организационное проектирование бизнес - процессов

Уровень образовательной программы магистратура

Направление подготовки 38.04.01 Экономика

Направленность (профиль) Учёт и бизнес-аналитика в цифровой экономике и управлении

Форма обучения очная (очно-заочная, заочная)

Срок освоения ОП 2 года (2 года 3 месяца, 2 года 6 месяцев)

Институт Экономики и управления

Кафедра разработчик РПД Бухгалтерский учёт

Выпускающие кафедры Бухгалтерский учёт

Начальник  
учебно-методического управления

Директор института

Заведующий выпускающей кафедрой

Семенова Л.У.

Канцеров Р.А.

Узденова Ф.М.

г. Черкесск, 2022 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>1. Цели освоения дисциплины</b>	4
<b>2. Место дисциплины в структуре образовательной программы</b>	4
<b>3. Планируемые результаты обучения по дисциплине</b>	5
<b>4. Структура и содержание дисциплины</b>	6
Объем дисциплины и виды учебной работы	6
Содержание дисциплины	9
Разделы (темы) дисциплины, виды учебной деятельности и формы контроля	9
Лекционный курс	12
Лабораторный практикум	15
Практические занятия	15
Самостоятельная работа обучающегося	17
<b>5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине</b>	21
<b>6. Образовательные технологии</b>	27
<b>7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины</b>	28
Перечень основной и дополнительной учебной литературы	28
Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»	28
Информационные технологии	29
<b>8. Материально-техническое обеспечение дисциплины</b>	29
Требования к аудиториям (помещениям, местам) для проведения занятий	29
Требования к оборудованию рабочих мест преподавателя и обучающихся:	31
Требования к специализированному оборудованию	31
<b>9. Особенности реализации дисциплины для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья</b>	31
<b>Приложение 1. Фонд оценочных средств</b>	
<b>Приложение 2. Аннотация рабочей программы</b>	
<b>Рецензия на рабочую программу</b>	
<b>Лист переутверждения рабочей программы дисциплины</b>	

## 1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Цель освоения дисциплины «Организационное проектирование бизнес -процессов» состоит в получении полного представления о роли и задачах прогнозирования и проектировании бизнес-процессов на предприятиях и организациях.

При этом *задачами* дисциплины являются:

- освоение теоретических и методологических основ организации процессов прогнозирования и стратегического планирования в бизнесе;
- овладение методической основой анализа и моделирования объектов в бизнесе;
- ознакомление с современными методами в области организации проектирования бизнес-процессов;
- ознакомление основами организации управления процессами проектирования на предприятиях и организациях при разработке и реализации стратегических планов.

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Дисциплина «Организационное проектирование бизнес -процессов» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений Блока 1. Дисциплины (модули) по выбору, имеет тесную связь с другими дисциплинами.

В таблице приведены предшествующие и последующие дисциплины, направленные на формирование компетенций дисциплины в соответствии с матрицей компетенций ОП.

### Предшествующие и последующие дисциплины, направленные на формирование компетенций

№ п/п	Предшествующие дисциплины	Последующие дисциплины
1.	Методология научного исследования (научный семинар) Производственная практика(научно-исследовательская работа) Производственная практика(научно-исследовательская работа (получение первичных навыков научно-исследовательской работы))	Производственная практика(практика по профилю профессиональной деятельности) Производственная практика(педагогическая практика) Производственная практика (преддипломная практика)

### 3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Планируемые результаты освоения образовательной программы (ОП) – компетенции обучающихся определяются требованиями стандарта по направлению подготовки 38.04.01 Экономика направленность (профиль) «Учет и бизнес-аналитика в цифровой экономике и управлении» и формируются в соответствии с матрицей компетенций ОП

<b>№ п/п</b>	<b>Номер/ индекс компетенции</b>	<b>Наименование компетенции (или ее части)</b>	<b>В результате изучения дисциплины обучающиеся должны:</b>
1	2	3	4
1.	ПК -1	Способен обобщать и критически оценивать результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями, выявлять перспективные направления, составлять программу исследований, проводить научные исследования в сфере учета, бизнес-аналитики и управления	ПК-1.1. Анализирует результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями, выявляет перспективные направления, составляет программу исследований, проводит научные исследования в сфере учета, бизнес-аналитики и управления ПК-1.2.Использует результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями, выявляет перспективные направления, при построении эконометрических моделей ПК-1.3. Выявляет перспективные направления исследования, обосновывает подходы используемые в бизнес- анализе

#### 4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

##### ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ И ВИДЫ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ

###### Очная форма обучения

Вид учебной работы		Всего часов	Семестр 3
			часов
1		2	3
<b>Аудиторная контактная работа (всего)</b>		<b>26</b>	<b>26</b>
В том числе:			
Лекции (Л)		12	12
Практические занятия (ПЗ), Семинары (С)		14	14
Лабораторные работы (ЛР)		-	-
<b>Контактная внеаудиторная работа, в том числе:</b>		<b>1,5</b>	<b>1,5</b>
индивидуальные и групповые консультации		1,5	1,5
<b>Самостоятельная работа обучающегося (СРО) (всего)</b>		<b>80</b>	<b>80</b>
Подготовка докладов		11	11
Работа с книжными источниками		15	15
Работа с электронными источниками		15	15
Подготовка к текущему тестовому контролю		13	13
Подготовка к текущему контролю		14	14
Подготовка рефератов		12	12
<b>Промежуточная аттестация</b>	Зачет с оценкой (ЗаО)	ЗаО	ЗаО
	Прием ЗаО	0,5	0,5
<b>ИТОГО: Общая трудоемкость</b>	<b>часов</b>	<b>108</b>	<b>108</b>
	<b>зач. ед.</b>	<b>3</b>	<b>3</b>

### Очно-заочная форма обучения

Вид учебной работы		Всего часов	Семестр 4
			часов
1		2	3
<b>Аудиторная контактная работа (всего)</b>		<b>26</b>	<b>26</b>
В том числе:			
Лекции (Л)		12	12
Практические занятия (ПЗ), Семинары (С)		14	14
Лабораторные работы (ЛР)		-	-
<b>Контактная внеаудиторная работа, в том числе:</b>		<b>1,5</b>	<b>1,5</b>
индивидуальные и групповые консультации		1,5	1,5
<b>Самостоятельная работа обучающегося (СРО) (всего)</b>		<b>80</b>	<b>80</b>
Подготовка докладов		10	10
Работа с книжными источниками		14	14
Работа с электронными источниками		14	14
Подготовка к текущему тестовому контролю		10	10
Подготовка к текущему контролю		10	10
Подготовка рефератов		10	10
Просмотр и конспектирование видеолекций		12	12
<b>Промежуточная аттестация</b>	Зачет с оценкой (ЗаО)	ЗаО	ЗаО
	Прием ЗаО	0,5	0,5
<b>ИТОГО: Общая трудоемкость</b>	<b>часов</b>	<b>108</b>	<b>108</b>
	<b>зач. ед.</b>	<b>3</b>	<b>3</b>

## Заочная форма обучения

Вид учебной работы		Всего часов	Семестр4
			часов
1		2	3
<b>Аудиторная контактная работа (всего)</b>		<b>12</b>	<b>12</b>
В том числе:			
Лекции (Л)		6	6
Практические занятия (ПЗ), Семинары (С)		6	6
Лабораторные работы (ЛР)		-	-
<b>Контактная внеаудиторная работа, в том числе:</b>		<b>1</b>	<b>1</b>
индивидуальные и групповые консультации		1	1
<b>Самостоятельная работа обучающегося (СРО) (всего)</b>		<b>91</b>	<b>91</b>
Подготовка докладов		13	13
Работа с книжными источниками		17	17
Работа с электронными источниками		18	18
Подготовка к текущему тестовому контролю		15	15
Подготовка к текущему контролю		11	11
Подготовка рефератов		11	11
Просмотр и конспектирование видеолекций		6	6
<b>Промежуточная аттестация</b>	Зачет с оценкой (ЗаО)	ЗаО 4	ЗаО 4
	В том числе: СРО	3.5	3.5
	Прием ЗаО	0,5	0,5
<b>ИТОГО: Общая трудоемкость</b>	<b>часов</b>	108	108
	<b>зач. ед.</b>	3	3

## СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### Разделы (темы) дисциплины, виды учебной деятельности и формы контроля Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем дисциплины	Виды учебной деятельности, включая самостоятельную работу обучающихся (в часах)					Формы текущей и промежуточной аттестации
		Л	ЛР	ПЗ	СРО	все го	
1	3	4	5	6	7	8	9
<b>Семестр 3</b>							
1.	Реинжинирнг бизнеса. Основные понятия процессного управления в реструктуризации предприятия.	2	-	2	12	16	устный или письменный опрос; тестовый контроль; реферат
2.	Условия успешного реинжиниринга. Участники проекта по реинжинирнгу и их роли	2		2	13	17	устный или письменный опрос; эссе, тестовый контроль;
3.	Основные этапы реинжиниринга бизнес-процессов	2		2	13	17	устный или письменный опрос; тестовый контроль; реферат
4.	CASE - средства и технология их внедрения	2		2	13	17	устный или письменный опрос; тестовый контроль; реферат,
5.	Функционально-стоимостной анализ. Применение ФСА - модели для оценки деятельности предприятия	2		2	16	20	устный или письменный опрос; кейс-задача; ситуационная задача
6.	Технология реинжиниринга бизнес-процессов	2		4	13	19	кейс-задача; ситуационная задача
	<b>Итого в 3 семестре:</b>	<b>12</b>		<b>14</b>	<b>80</b>	<b>106</b>	
	Контактная внеаудиторная работа					1,5	Индивидуальные и групповые консультации
7.	Промежуточная аттестация					0,5	Зачет с оценкой
	<b>Всего</b>					<b>108</b>	



### Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем дисциплины	Виды учебной деятельности, включая самостоятельную работу обучающихся (в часах)					Формы текущей и промежуточной аттестации
		Л	ЛР	ПЗ	СРО	все го	
1	3	4	5	6	7	8	9
Семестр 4							
1.	Реинжинирнг бизнеса. Основные понятия процессного управления в реструктуризации предприятия.	2	-	2	12	16	устный или письменный опрос; тестовый контроль; реферат
2.	Условия успешного реинжинирнга. Участники проекта по реинжинирнгу и их роли	2		2	13	17	устный или письменный опрос; эссе, тестовый контроль;
3.	Основные этапы реинжинирнга бизнес-процессов	2		2	13	17	устный или письменный опрос; тестовый контроль; реферат
4.	CASE - средства и технология их внедрения	2		2	13	17	устный или письменный опрос; тестовый контроль; реферат,
5.	Функционально-стоимостной анализ. Применение ФСА - модели для оценки деятельности предприятия	2		2	16	20	устный или письменный опрос; кейс-задача; ситуационная задача
6.	Технология реинжинирнга бизнес-процессов	2		4	13	19	кейс-задача; ситуационная задача
	<b>Итого в 4 семестре:</b>	<b>12</b>		<b>14</b>	<b>80</b>	<b>106</b>	
	Контактная внеаудиторная работа					1,5	Индивидуальные и групповые консультации
7.	Промежуточная аттестация					0,5	Зачет с оценкой
	<b>Всего</b>					<b>108</b>	

### Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем дисциплины	Виды учебной деятельности, включая самостоятельную работу обучающихся (в часах)					Формы текущей и промежуточной аттестации
		Л	ЛР	ПЗ	СРО	все го	
1	3	4	5	6	7	8	9
<b>Семестр 4</b>							
1.	Реинжинирнг бизнеса. Основные понятия процессного управления в реструктуризации предприятия.	1	-	1	15	17	устный или письменный опрос; тестовый контроль; реферат
2.	Условия успешного реинжинирнга. Участники проекта по реинжинирнгу и их роли	1		1	15	17	устный или письменный опрос; эссе, тестовый контроль;
3.	Основные этапы реинжинирнга бизнес-процессов	1		1	15	17	устный или письменный опрос; тестовый контроль; реферат
4.	CASE - средства и технология их внедрения	1		1	15	17	устный или письменный опрос; тестовый контроль; реферат,
5.	Функционально-стоимостной анализ. Применение ФСА - модели для оценки деятельности предприятия	1		1	16	18	устный или письменный опрос; кейс-задача; ситуационная задача
6.	Технология реинжинирнга бизнес-процессов	1		1	15	17	кейс-задача; ситуационная задача
	<b>Итого в 4 семестре:</b>	<b>6</b>		<b>6</b>	<b>91</b>	<b>103</b>	
	Контактная внеаудиторная работа					1,5	Индивидуальные и групповые консультации
7.	Промежуточная аттестация					4	Зачет с оценкой
	<b>Всего</b>					<b>108</b>	

**Лекционный курс**

№ п/п	Наименование тем лекции	Содержание лекции	Всего часов		
			ОФО	ОЗФО	ЗФО
1	2	3	4	5	6
<b>Семестр 3 (4)</b>					
1.	Реинжинирнг бизнеса. Основные понятия процессного управления в реструктуризации предприятия.	Понятие реинжиниринга. Определение «реинжиниринг бизнеса». Определение «бизнес-процесса», его характеристики. Основные показатели оценки эффективности бизнес-процессов. Понятие и содержание инжиниринга бизнес-процессов. Инжиниринг от возникновения до наших дней. Бизнес-инжиниринг как новый вид инженерной деятельности. Классификация форм инжиниринга. Инжиниринговые услуги как особый вид рыночного продукта. Инжиниринговые фирмы. Инжиниринг и реинжиниринг в экономике предприятия (фирмы). Реинжиниринг как инструмент хозяйственного управления. Инжиниринг в инновационном менеджменте. Инжиниринг как инструмент планирования и стратегического управления деятельностью предприятия. Составляющие инжиниринга: стратегическое моделирование, структурное и функциональное моделирование, процессное моделирование, количественное моделирование. Понятие эффективности инжиниринга.	2	2	2
2.	Условия успешного реинжиниринга. Участники проекта по реинжинирнгу и их роли	Цели реинжиниринга бизнес-процессов. Особенности предприятий, на которых реинжиниринг бизнес-процессов наиболее эффективен. Условия успешного реинжиниринга бизнес-процессов. Понятие системы управления знаниями. Требования, предъявляемые к проектным коллективам, осуществляющим РБП. Организационная структура проекта реинжиниринга бизнес-процессов. Характеристики управляющего комитета, лидера проекта, владельца, команды, центра. Роли и обязанности основных категорий сотрудников.	2	2	

3.	Основные этапы реинжиниринга бизнес-процессов	<p>Разработка образа будущей компании. Этапы разработки модели нового бизнеса. Базовые принципы, положенные в основу реинжиниринга бизнес-процессов. Понятие процессно-ориентированного управления. Модели управления предприятием и их взаимосвязь с результативностью бизнеса. Процессно-ориентированное управление как основа разработки и реализации инжиниринговых решений. Понятие и сущность бизнес-процесса. Основные показатели бизнес-процесса. Классификация бизнес-процессов. Модель бизнес-процесса и способы ее описания. Эффективность бизнес - процесса. Технологическая карта бизнес-процесса. Проектирование бизнес-процессов. Риски проектирования бизнес-процессов. Проектирование бизнес-процессов как основа бизнес-инжиниринга.</p>	2	2	2
4.	CASE - средства и технология их внедрения	<p>Определение понятия CASE-средств. Этапы процесса внедрения CASE-средств. Понятие административного бизнес-процесса. Эффективность административных бизнес-процессов предприятия. Типовые административные бизнес-процессы предприятия: Изучение рынков и потребителей. Формирование стратегии развития предприятия сферы услуг. Разработка товаров и услуг. Сбыт; производство для производственных предприятий и предприятий сферы услуг. Обслуживание. Управление персоналом. Управление информационными ресурсами. Управление финансовыми и материальными ресурсами. Управление внешними связями. Управление качеством. Особенности проектирования отдельных административных бизнес-процессов в инжиниринге. Инструменты проектирования административных бизнес-процессов. Эффективность и производительность инструментов инжиниринга административных</p>	2	2	

		бизнес-процессов.			
5.	Функционально-стоимостной анализ. Применение ФСА - модели для оценки деятельности предприятия	Суть метода ФСА. Отличие ФСА от традиционных методов. Методология ФСА. Виды источников издержек. Преимущества и недостатки ФСА. Проект инжиниринга, основные понятия. Процедура управления проектом: Инициация проекта. Планирование проекта. Исполнение проекта. Контроль проекта. Завершение проекта. Формы документов, использование программных продуктов для управления проектом инжиниринга. Особенности разработки и управления проектом инжиниринга в сфере услуг. Проектные риски в инжиниринге. Мультипроектное управление в инжиниринге.	2	2	2
6.	Технология реинжиниринга бизнес-процессов	Технология проектирования систем. Стадии жизненного цикла разработки систем. Основные требования технологии проектирования. Методологии моделирования бизнес-процессов. Технологическая сеть реинжиниринга бизнес-процессов. Принципиальная схема деятельности предприятия и ее оптимизация. Основной бизнес-процесс как полный цикл получения конечного результата - продукта. Обеспечивающие бизнес-процессы как циклы управления ресурсами предприятия. Три уровня управления предприятием. Объективные предпосылки проведения реинжиниринга. Место реинжиниринга в моделировании организационных преобразований. Кризисный реинжиниринг и реинжиниринг развития. Методология реинжиниринга предприятия. Концептуальная модель перепроектирования деятельности предприятия. Методика анализа структуры управления и производства для целей перепроектирования. Технология проведения реинжиниринга бизнеса: анализ существующей модели бизнеса; методы реорганизации	2	2	

		компании с целью реинжиниринга. Организационно-экономические условия реинжиниринга бизнеса. Внешняя среда в реинжиниринге. Риски реинжиниринга. Проект реинжиниринга. Особенности реинжиниринга бизнеса в сфере услуг.			
7.	<b>Итого часов в 3 (4) семестре:</b>		<b>12</b>	<b>12</b>	<b>6</b>

**Лабораторный практикум** (*не предусмотрен*)

**Практические занятия**

№ п/п	Наименование практического занятия	Содержание практического занятия	Всего часов		
			ОФО	ОЗФО	ЗФО
1	2	3	4	5	6
<b>Семестр 3(4)</b>					
1.	Реинжинирнг бизнеса. Основные понятия процессного управления в реструктуризации предприятия.	Понятие реинжиниринга. Определение «реинжиниринг бизнеса». Определение «бизнес-процесса», его характеристики. Основные показатели оценки эффективности бизнес-процессов. Классификация форм инжиниринга. Инжиниринг и реинжиниринг в экономике предприятия (фирмы). Инжиниринг как инструмент планирования и стратегического управления деятельностью предприятия. <b>Устный опрос</b> <b>Решение тестовых задач</b> <b>Реферат</b>	2	2	2
2.	Условия успешного реинжиниринга. Участники проекта по реинжинирнгу и их роли	Цели реинжиниринга бизнес-процессов. Условия успешного реинжиниринга бизнес-процессов. Требования, предъявляемые к проектным коллективам, осуществляющим РБП. Организационная структура проекта реинжиниринга бизнес-процессов. Роли и обязанности основных категорий сотрудников. <b>Устный опрос</b> <b>Решение тестовых задач</b> <b>Эссе</b>	2	2	
3.	Основные этапы	Этапы разработки модели	2	2	2

	реинжиниринга бизнес-процессов	нового бизнеса. Базовые принципы, положенные в основу реинжиниринга бизнес-процессов. Понятие процессно-ориентированного управления. Модели управления предприятием и их взаимосвязь с результативностью бизнеса. Основные показатели бизнес-процесса. Классификация бизнес-процессов. Модель бизнес-процесса и способы ее описания. Технологическая карта бизнес-процесса. Проектирование бизнес-процессов. Риски проектирования бизнес-процессов. Проектирование бизнес-процессов как основа бизнес-инжиниринга. Устный опрос Решение тестовых задач Реферат			
4.	CASE - средства и технология их внедрения	Определение понятия CASE-средств. Этапы процесса внедрения CASE-средств. Понятие административного бизнес-процесса. Эффективность административных бизнес-процессов предприятия. Типовые административные бизнес-процессы предприятия: Особенности проектирования отдельных административных бизнес-процессов в инжиниринге. Инструменты проектирования административных бизнес-процессов. Устный опрос Решение тестовых задач Реферат	2	2	
5.	Функционально-стоимостной анализ. Применение ФСА - модели для оценки деятельности предприятия	Суть метода ФСА. Отличие ФСА от традиционных методов. Методология ФСА. Виды источников издержек. Преимущества и недостатки ФСА. Проект инжиниринга, основные понятия. Процедура управления проектом: Инициация проекта. Планирование проекта.	2	2	2

		Исполнение проекта. Контроль проекта. Завершение проекта. Устный опрос Эссе Кейс - задача			
6.	Технология реинжиниринга бизнес-процессов	Технология проектирования систем. Стадии жизненного цикла разработки систем. Основные требования технологии проектирования. Технологическая сеть реинжиниринга бизнес-процессов. Принципиальная схема деятельности предприятия и ее оптимизация. Концептуальная модель перепроектирования деятельности предприятия. Технология проведения реинжиниринга бизнеса: анализ существующей модели бизнеса; методы реорганизации компании с целью реинжиниринга. Внешняя среда в реинжиниринге. Риски реинжиниринга. Решение тестовых задач Контрольная работа	4	4	
<b>Итого часов в 3(4)семестре:</b>			<b>14</b>	<b>14</b>	<b>6</b>

## САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА ОБУЧАЮЩЕГОСЯ

### Очная/очно-заочная форма обучения

№ п/п	Наименование раздела (темы) дисциплины	№ п/п	Виды СРО	Всего часов	
				ОФО	ОЗФО
1	2	3	4	5	6
<b>Семестр 3 (4)</b>					
1.	Реинжиниринг бизнеса.  Основные понятия процессного управления в реструктуризации предприятия.	1.1.	Подготовка докладов, рефератов, эссе	2	1
		1.2.	Работа с книжными источниками	2	2
		1.3.	Работа с электронными источниками	2	2
		1.4.	Подготовка к текущему тестовому контролю	2	1
		1.5.	Подготовка к устному и письменному опросу	2	2



			темам практических занятий		
		1.7	Просмотр и конспектирование видеолекций	-	2
2.	Условия успешного реинжиниринга. Участники проекта по реинжинирингу и их роли	2.1.	Подготовка докладов, рефератов, эссе	2	2
		2.2.	Работа с книжными источниками	2	1
		2.3.	Работа с электронными источниками	3	2
		2.4.	Подготовка к текущему тестовому контролю	2	2
		2.5.	Подготовка к устному и письменному опросу	2	2
		2.6.	Подготовка к практическим занятиям	2	2
		2.7.	Просмотр и конспектирование видеолекций	-	2
3.	Основные этапы реинжиниринга бизнес-процессов	3.1.	Подготовка докладов, рефератов, эссе	2	1
		3.2.	Работа с книжными источниками	2	2
		3.3.	Работа с электронными источниками	2	2
		3.4.	Подготовка к текущему тестовому контролю	2	1
		3.5.	Подготовка к устному и письменному опросу	3	3
		3.6.	Подготовка к практическим занятиям	2	2
		3.7.	Просмотр и конспектирование видеолекций	-	2
4.	CASE - средства и технология их внедрения	4.1.	Подготовка докладов, рефератов, эссе	2	2
		4.2.	Работа с книжными источниками	2	2
		4.3..	Работа с электронными источниками	3	3
		4.4..	Подготовка к текущему тестовому контролю	2	1
		4.5.	Подготовка к устному и письменному опросу	2	1
		4.6.	Подготовка к практическим занятиям	2	2
		4.7.	Просмотр и конспектирование видеолекций	-	2
5.	Функционально-стоимостной анализ.	5.1.	Подготовка докладов, рефератов, эссе	3	2
		5.2.	Работа с книжными источниками	2	2

	Применение ФСА - модели для оценки деятельности предприятия	5.3.	Работа с электронными источниками	3	3
		5.4.	Подготовка к текущему тестовому контролю	3	2
		5.5.	Подготовка к устному и письменному опросу	3	3
		5.6.	Подготовка к практическим занятиям	2	2
		5.7.	Просмотр и конспектирование видеолекций	-	2
6.	Технология реинжиниринга бизнес-процессов	6.1.	Подготовка докладов, рефератов, эссе	2	2
		6.2.	Работа с книжными источниками	2	2
		6.3.	Работа с электронными источниками	3	3
		6.4.	Подготовка к текущему тестовому контролю	3	3
		6.5.	Подготовка к устному и письменному опросу	3	1
		6.6.	Просмотр и конспектирование видеолекций	-	2
<b>7.</b>	<b>Итого часов в 3 семестре:</b>			<b>80</b>	<b>80</b>

#### Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование раздела (темы) дисциплины	№ п/п	Виды СРО	Всего часов
1	2	3	4	5
<b>Семестр 4</b>				
7.	Реинжиниринг бизнеса. Основные понятия процессного управления в реструктуризации предприятия.	1.1.	Подготовка докладов, рефератов, эссе	2
		1.2.	Работа с книжными источниками	3
		1.3.	Работа с электронными источниками	3
		1.4.	Подготовка к текущему тестовому контролю	2
		1.5.	Подготовка к устному и письменному опросу	2
		1.6.	Подготовка к практическим занятиям	2
		1.7.	Просмотр и конспектирование видеолекций	1
8.	Условия успешного реинжиниринга. Участники проекта по реинжинирингу и их роли	2.1.	Подготовка докладов, рефератов, эссе	2
		2.2.	Работа с книжными источниками	3
		2.3.	Работа с электронными источниками	3
		2.4.	Подготовка к текущему тестовому контролю	2

		2.5.	Подготовка к устному и письменному опросу	2
		2.6	Подготовка к практическим занятиям	2
		2.7	Просмотр и конспектирование видеолекций	1
9.	Основные этапы реинжиниринга бизнес-процессов	3.1.	Подготовка докладов, рефератов, эссе	2
		3.2.	Работа с книжными источниками	3
		3.3.	Работа с электронными источниками	3
		3.4.	Подготовка к текущему тестовому контролю	2
		3.5.	Подготовка к устному и письменному опросу	2
		3.6	Подготовка к практическим занятиям	2
		3.7	Просмотр и конспектирование видеолекций	1
10.	CASE - средства и технология их внедрения	4.1.	Подготовка докладов, рефератов, эссе	2
		4.2.	Работа с книжными источниками	3
		4.3.	Работа с электронными источниками	3
		4.4.	Подготовка к текущему тестовому контролю	2
		4.5.	Подготовка к устному или письменному опросу	2
		4.6	Подготовка к практическим занятиям	2
		4.7	Просмотр и конспектирование видеолекций	1
11.	Функционально-стоимостной анализ. Применение ФСА - модели для оценки деятельности предприятия	5.1.	Подготовка докладов, рефератов, эссе	3
		5.2.	Работа с книжными источниками	3
		5.3.	Работа с электронными источниками	3
		5.4.	Подготовка к текущему тестовому контролю	2
		5.5.	Подготовка к устному и письменному опросу	2
		5.6	Подготовка к практическим занятиям	2
		5.7	Просмотр и конспектирование видеолекций	1
12.	Технология реинжиниринга бизнес-процессов	6.1.	Подготовка докладов, рефератов, эссе	3
		6.2.	Работа с книжными источниками	3
		6.3.	Работа с электронными источниками	3
		6.4.	Подготовка к текущему тестовому контролю	2
		6.5	Подготовка к устному и письменному опросу	3
		6.6	Просмотр и конспектирование видеолекций	1
<b>Итого часов во 4 семестре:</b>				<b>91</b>

## 5. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

### Методические указания для подготовки обучающихся к лекционным занятиям

Успех лекции зависит не только от искусства лектора, но и от умения обучающихся слушать лекции. Слушание лекции – это не только внешний активный, напряженный мыслительный процесс, но главным образом внутренний. Как и во время других занятий, на лекции преподаватель лишь организует определенную деятельность обучающихся, но выполнять ее они должны сами.

Одним из важных условий эффективности усвоения материала лекции является способность включаться в лекционный процесс. Это зависит от максимальной сосредоточенности и быстрого переключения внимания. Добиться устойчивости внимания не всегда легко. Каждая лекция не может быть настолько захватывающей и увлекательной, чтобы внимание было устойчивым «само по себе». Значит, каждому обучающемуся нужно заставить себя не отвлекаться, проявляя большую силу воли. Другим условием правильного, наиболее продуктивного слушания лекции является развитие памяти.

Однако при всей своей важности курс лекций еще не обеспечивает полного и глубокого усвоения изучаемой науки. Достигнуть этого можно лишь при выработке собственного понимания изучаемого предмета, что возможно только в процессе самостоятельной работы не только над конспектом, но главным образом над учебниками и другими литературными источниками.

**Ведение записей лекций** необходимо по следующим причинам:

- сразу после лекции запоминается, и то на краткий срок, не более 40– 45% учебного материала;
- ведение записей способствует организации внимания обучающихся;
- более прочному усвоению учебного материала;
- облегчению работы памяти (освобождение ее от запоминания отдельных учебных фактов, примеров и т.д.),
- сохранению в виде конспектов учебного материала для будущей самостоятельной работы;
- восстановлению в памяти прослушанного на лекции;
- подготовка к экзаменам и зачетам;
- развитие и укрепление умений и навыков фиксации учебного материала;

В конспекте следует избегать подробной записи. Конспект не должен превращаться в единственный источник информации, а должен подводить обучающегося к самостоятельному обдумыванию материала, к работе с учебной книгой. Независимо от того, есть учебник или нет, лекции записывать необходимо.

**Правила ведения записей и оформление конспекта:**

- начинать с даты занятий, названия темы, целей и плана лекции, рекомендованной литературы;
- вести конспект опрятно, содержательно, четко, разборчиво, грамотно;
- научиться выделять и записывать основные научные положения и факты, формулы и правила, выводы и обобщения; не перегружать записи отдельными фактами;
- выделять разделы и подразделы, темы и подтемы;
- применять доступные пониманию сокращения слов и фраз;
- записывать рекомендованную литературу;
- желательно выделять цветом названия темы, основные положения, выводы; записи вести на страницах с большими полями.

**Последующая работа над лекцией** заключается в повторении ее содержания по конспекту (а еще лучше с привлечением дополнительных источников) вскоре после ее прослушивания, т.к. забывание материала, воспринятого любым способом идет особенно интенсивно сразу же после восприятия.

**Работа над конспектом лекции** осуществляется по этапам:

- повторить изученный материал по конспекту;

- непонятные положения отметить на полях и уточнить;
- неоконченные фразы, пропущенные слова и другие недочеты в записях устранить, пользуясь материалами из учебника и других источников;
- завершить техническое оформление конспекта (подчеркивания, выделение главного, выделение разделов, подразделов и т.п.);

### **Методические указания для подготовки обучающихся к практическим занятиям**

Основной целью практического занятия является это проверка глубины понимания обучающимся изучаемой темы, учебного материала и умения изложить его содержание ясным и четким языком, развитие самостоятельного мышления и творческой активности обучающегося.

На практических занятиях предполагается рассматривать наиболее важные, существенные, сложные вопросы которые, как свидетельствует преподавательская практика, наиболее трудно усваиваются обучающимися.

Готовиться к практическим занятиям необходимо заблаговременно. Подготовка к занятию включает в себя следующее:

- обязательно ознакомиться с планом практического занятия, в котором содержатся основные вопросы, выносимые на обсуждение;
- изучить конспекты лекций, соответствующие разделы учебника, учебно-методического пособия, содержание рекомендованных нормативных правовых актов;
- нужно выписать основные термины и выучить их;
- нужно изучить дополнительную литературу по теме занятия, делая при этом необходимые выписки, которые понадобятся при обсуждении на семинаре;
- нужно постараться сформулировать свое мнение по каждому вопросу и аргументировано его обосновать;
- следует записывать возникшие во время самостоятельной работы с учебниками и научной литературы вопросы, чтобы затем на занятии получить на них ответы;
- следует обращаться за консультацией к преподавателю.

Выступление на занятии должно удовлетворять следующим требованиям: в нем излагаются теоретические подходы к рассматриваемому вопросу, дается анализ принципов, законов, понятий и категорий; теоретические положения подкрепляются фактами, примерами, выступление должно быть аргументированным.

В процессе практических занятий обучающиеся должны:

- овладеть понятийным аппаратом дисциплины «организация проектирования бизнес-процессов»;
- уметь использовать методологию курса в решении практических задач в области бизнес-процессов;
- сформировать собственное видение проблематики курса;
- уметь обосновывать выводы и предложения по совершенствованию технологий бизнес-процессов.

В общем виде рекомендации по подготовке к практическому занятию сводятся к следующему: обучающийся должен настойчиво проявлять стремление к овладению предметом, используя при этом все имеющиеся ресурсы знаний.

### **Методические указания по самостоятельной работе обучающихся**

Самостоятельная работа является неотъемлемым элементом учебного процесса, одним из основных методов освоения дисциплин и овладения навыками профессиональной и научно-исследовательской деятельности. При самостоятельной работе достигается конкретное усвоение учебного материала, развиваются теоретические способности, столь важные для современной подготовки специалистов.

Правильная организация самостоятельных учебных занятий, их систематичность, целесообразное планирование рабочего времени позволяет обучающимся развивать умения и навыки в усвоении и систематизации приобретаемых знаний, обеспечивать высокий уровень успеваемости в период обучения, получить навыки повышения профессионального уровня.

Следует отметить, что самостоятельная работа обучающихся приносит результаты лишь тогда, если она является целенаправленной, систематической и планомерной.

Формы самостоятельной работы обучающихся: изучение периодической литературы и статистических материалов, монографий по соответствующе тематике, рекомендуемых преподавателями кафедры.

### **Работа с литературными источниками и интернет ресурсами**

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

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем по каждой теме семинарского или практического занятия, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на данных занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

### **Методические рекомендации по выполнению эссе**

Эссе обучающегося - это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем (тема может быть предложена и обучающимся, но обязательно должна быть согласована с преподавателем).

Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей.

Эссе должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме. Структура эссе

1. Титульный лист;

2. Введение - суть и обоснование выбора данной темы, состоит из ряда компонентов, связанных логически и стилистически. На этом этапе очень важно правильно сформулировать вопрос, на который вы собираетесь найти ответ в ходе своего исследования. При работе над введением могут помочь ответы на следующие вопросы: «Надо ли давать определения терминам, прозвучавшим в теме эссе?», «Почему тема, которую я раскрываю, является важной в настоящий момент?».

3. Основная часть - теоретические основы выбранной проблемы и изложение основного вопроса. Данная часть предполагает развитие аргументации и анализа, а также обоснование их, исходя из имеющихся данных, других аргументов и позиций по этому вопросу. В этом заключается основное содержание эссе и это представляет собой главную трудность. Поэтому важное значение имеют подзаголовки, на основе которых осуществляется структурирование аргументации; именно здесь необходимо обосновать (логически, используя данные или строгие рассуждения) предлагаемую аргументацию/анализ. Там, где это необходимо, в качестве аналитического инструмента можно использовать графики, диаграммы и таблицы.

В процессе построения эссе необходимо помнить, что один параграф должен содержать только одно утверждение и соответствующее доказательство, подкрепленное графическим и иллюстративным материалом. Следовательно, наполняя содержанием разделы аргументацией (соответствующей подзаголовкам), необходимо в пределах параграфа ограничить себя рассмотрением одной главной мысли. Хорошо проверенный (и для большинства — совершенно необходимый) способ построения любого эссе — использование подзаголовков для обозначения ключевых моментов аргументированного изложения: это помогает посмотреть на то, что предполагается сделать (и ответить на вопрос, хорош ли замысел). Такой подход поможет следовать точно определенной цели в данном исследовании. Эффективное использование подзаголовков - не только обозначение основных пунктов,

которые необходимо осветить. Их последовательность может также свидетельствовать о наличии или отсутствии логичности в освещении темы.

4. Заключение - обобщения и аргументированные выводы по теме с указанием области ее применения и т.д. Подытоживает эссе или еще раз вносит пояснения, подкрепляет смысл и значение изложенного в основной части. Методы, рекомендуемые для составления заключения: повторение, иллюстрация, цитата, впечатляющее утверждение. Заключение может содержать такой очень важный, дополняющий эссе элемент, как указание на применение (импликацию) исследования, не исключая взаимосвязи с другими проблемами.

#### **Методические рекомендации по выполнению реферата**

Реферат - краткое изложение в письменном виде содержания научных трудов по выбранной теме исследования. Это самостоятельная научно-исследовательская работа обучающегося, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы; приводит различные точки зрения, делает выводы, обобщения.

Объем реферата должен составлять 15-30 страниц машинописного текста (в зависимости от требований преподавателя).

При написании реферата следует подбирать литературу, освещающую как теоретическую, так и практическую стороны проблемы. При обработке полученного материала автор должен: систематизировать его и выдвинуть свои гипотезы с их обоснованием, определить свою позицию по рассматриваемой проблеме, сформулировать определения и основные выводы, характеризующие результаты исследования и оформить их в письменном виде.

В процессе выполнения реферата необходимо учитывать следующее: .

- во введении на одной странице должна быть показана цель написания реферата, указаны задачи, которые ставит перед собой обучающийся. Кратко следует коснуться содержания отдельных разделов работы, охарактеризовать в общих чертах основные источники, которые нашли свое отражение в работе.

- в текстовой части рассматриваются основные вопросы реферата.

Основная часть может состоять из двух или более параграфов; в конце каждого параграфа делаются краткие выводы. Изложение материала должно быть последовательным и логичным. Оно также должно быть конкретным и полностью оправданным. При этом важно не просто переписывать первоисточники, а излагать основные позиции по рассматриваемым вопросам.

- в заключении следует сделать общие выводы и кратко изложить изученные положения (представить содержание реферата в тезисной форме).

После заключения необходимо привести список литературы.

#### **Методические рекомендации по подготовке научного доклада**

Научный доклад представляет собой исследование по конкретной проблеме, изложенное перед аудиторией слушателей. Это может быть выступление на семинарском занятии, конференции научного студенческого общества или в рамках проводимых в институте круглых столов. В любом случае успешное выступление во многом зависит от правильной организации самого процесса подготовки научного доклада.

Работа по подготовке научного доклада включает не только знакомство с литературой по избранной тематике, но и самостоятельное изучение определенных вопросов. Она требует от обучающегося умения провести анализ изучаемых экономических процессов, способности наглядно представить итоги проделанной работы, и что очень важно — заинтересовать аудиторию результатами своего исследования. Следовательно, подготовка научного доклада требует определенных навыков.

Подготовка научного доклада включает несколько этапов работы:

- выбор темы научного доклада.

Тема выступления должна соответствовать познаниям и интересам обучающегося.

- подбор материалов по выбранной теме доклада.

- составление плана доклада.

- оформление материалов выступления.

Автор научного доклада может прекрасно дополнить свое выступление, используя диаграммы, иллюстрации, графики, изображения на доске, чертежи, плакаты.

- подготовка к выступлению.

Необходимо сделать записи к выступлению: подготовить полный текст доклада, составить подробные тезисы выступления или приготовить краткие рабочие записи.

Научный доклад должен включать три основные части: вступление, основную часть, заключение.

Вступление представляет собой краткое знакомство слушателей с обсуждаемой в докладе проблемой (всего 2—3 минуты). Необходимо начать с главной мысли, которая затем займет центральное место.

Основная часть является логическим продолжением вопросов, обозначенных автором во введении. Именно в этой части доклада предстоит раскрыть тему выступления, привести необходимые доказательства. (примерно 10 минут) Поэтому выделение вопросов в основной части должно соответствовать логике проблемы, обозначенной в докладе. При изложении материала необходимо также учесть, что для анализа проблемы нужно использовать больший объем сведений и фактов, чем непосредственно требуется для написания текста выступления.

Заключение имеет целью обобщить основные мысли и идеи выступления. Его, как и весь доклад, необходимо подготовить заранее в спокойной и неторопливой обстановке. В заключении можно кратко повторить основные выводы и утверждения, прозвучавшие в основной части доклада. На заключение можно возложить также функцию обобщения всего представленного докладчиком материала.

### **Методические рекомендации к анализу конкретных ситуаций (кейс-задач)**

Анализ конкретных учебных ситуаций (casestudy) — метод обучения, предназначенный для совершенствования навыков и получения опыта в следующих областях: выявление, отбор и решение проблем; работа с информацией — осмысление значения деталей, описанных в ситуации; анализ и синтез информации и аргументов; работа с предположениями и заключениями; оценка альтернатив; принятие решений; слушание и понимание других людей — навыки групповой работы.

Непосредственная цель метода case-study — совместными усилиями группы обучающихся проанализировать ситуацию — case, возникающую при конкретном положении дел, и выработать практическое решение; окончание процесса — оценка предложенных алгоритмов и выбор лучшего в контексте поставленной проблемы.

Метод case-study состоит из следующих этапов:

- ознакомление обучающихся с текстом кейса;
- анализ кейса;
- организация обсуждения кейса, дискуссии, презентации;
- оценивание участников дискуссии;
- подведение итогов дискуссии.

Ознакомление обучающихся с текстом кейса и последующий анализ кейса чаще всего осуществляются за несколько дней до его обсуждения и реализуются как самостоятельная работа обучающихся; при этом время, отводимое на подготовку, определяется видом кейса, его объемом и сложностью.

Максимальная польза из работы над кейсами будет извлечена в том случае, если обучающиеся при предварительном знакомстве с ними будут придерживаться систематического подхода к их анализу, основные шаги которого представлены ниже:

1. Выпишите из соответствующих разделов учебной дисциплины ключевые идеи, для того, чтобы освежить в памяти теоретические концепции и подходы, которые Вам предстоит использовать при анализе кейса.

2. Бегло прочтите кейс, чтобы составить о нем общее представление.

3. Внимательно прочтите вопросы к кейсу и убедитесь в том, что Вы хорошо поняли, что Вас просят сделать.



4. Вновь прочтите текст кейса, внимательно фиксируя все факторы или проблемы, имеющие отношение к поставленным вопросам.

5. Выясните, какие идеи и концепции соотносятся с проблемами, которые Вам предлагается рассмотреть при работе с кейсом.

Общее правило работы с кейсами – нельзя использовать информацию, которая находится «за рамками». Например, если обучающийся прочитал в газете статью о той самой компании, проблемы которой описаны в задании, факты из нее брать запрещено, поскольку менеджер, принимающий решение, а моделируется ситуация, когда обучающийся находится на его месте, обладает только той информацией, которая представлена в задании. Иногда, наоборот, обучающемуся может быть предоставлена возможность добавить факты из конкретной рыночной ситуации, существовавшей в рассматриваемый период времени. В таких случаях во внимание должна приниматься эрудиция обучающегося и степень владения материалом.

Результатом применения метода являются не только знания, но и навыки профессиональной деятельности

При разборе учебной ситуации преподаватель может занимать активную или пассивную позицию, иногда он «дирижирует» разбором, а иногда ограничивается подведением итогов дискуссии.

При подведении итогов необходимо оценивать обучающегося за содержательную активность в дискуссии или публичной (устной) презентации, которая включает в себя следующие составляющие:

1. Выступление, которое характеризует попытку серьезного предварительного анализа (правильность предложений, подготовленность, аргументированность и т.д.).

2. Обращение внимания на определенный круг вопросов, которые требуют углубленного обсуждения.

3. Владение категориальным аппаратом, стремление давать определения, выявлять содержание понятий.

4. Демонстрация умения логически мыслить, если точки зрения, высказанные раньше, подытоживаются и приводят к логическим выводам.

5. Предложение альтернатив, которые раньше оставались без внимания.

6. Предложение определенного плана действий или плана воплощения решения.

7. Определение существенных элементов, которые должны учитываться при анализе кейса.

8. Заметное участие в обработке количественных данных, проведении расчетов.

9. Подведение итогов обсуждения.

Анализ кейса, данным обучающимся при непубличной (письменной) презентации считается удовлетворительным, если:

- было сформулировано и проанализировано большинство проблем, имеющих в кейсе;
- проведено максимально возможное количество расчетов;
- были сделаны собственные выводы на основании информации о кейсе, которые отличаются от выводов других обучающихся;
- были продемонстрированы адекватные аналитические методы для обработки информации;
- составленные документы по смыслу и содержанию отвечают требованиям;
- приведенные в итоге анализа аргументы находятся в соответствии с ранее выявленными проблемами, сделанными выводами, оценками и использованными аналитическими методами.

Обучающийся должен понимать не только правила разбора кейса, но и систему его оценивания преподавателем, последнее требует обязательного ее разъяснения до начала работы над кейсом.

## 6. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

№ п/п	Виды учебной работы	Образовательные технологии	Всего часов		
			ОФО	ОЗФО	ЗФО
1	3	4	5	6	7
Семестр 3 (4)					
1	<i>Лекция «Реинжинирнг бизнеса. Основные понятия процессного управления в реструктуризации предприятия»</i>	<i>визуализация</i>	2	2	2
2	<i>Практическое занятие «Технология реинжиниринга бизнес-процессов»</i>	<i>разбор конкретных ситуаций</i>	2	2	2
3	<i>Практическое занятие «Технология реинжиниринга бизнес-процессов»</i>	<i>кейс-задача</i>	2	2	2
<b>Итого:</b>			<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>

## 7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### Перечень основной и дополнительной учебной литературы

Список основной литературы
<p>Организационно-экономическое проектирование бизнеса наукоемких предприятий : учебное пособие / Т. Г. Садовская, В. А. Дадонов, П. А. Дроговоз, Л. Г. Попович ; под редакцией Т. Г. Садовская. — Москва : Московский государственный технический университет имени Н.Э. Баумана, 2011. — 54 с. — ISBN 978-5-7038-3583-8. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <a href="https://www.iprbookshop.ru/31340.html">https://www.iprbookshop.ru/31340.html</a> — Режим доступа: для авторизир. пользователей</p>
<p>Александров, Д. В. Моделирование и анализ бизнес-процессов : учебник / Д. В. Александров. — Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2017. — 227 с. — ISBN 978-5-9908055-8-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <a href="https://www.iprbookshop.ru/61086.html">https://www.iprbookshop.ru/61086.html</a> — Режим доступа: для авторизир. пользователей</p>
<p>Силич, В. А. Моделирование и анализ бизнес-процессов : учебное пособие / В. А. Силич, М. П. Силич. — Томск : Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, 2011. — 212 с. — ISBN 978-5-86889-511-1. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <a href="https://www.iprbookshop.ru/13890.html">https://www.iprbookshop.ru/13890.html</a> — Режим доступа: для авторизир. пользователей</p>
<p>Жуков, Б. М. Организационное проектирование в системе менеджмента : учебное пособие / Б. М. Жуков, В. П. Басенко, А. А. Романов. — Москва : Академия естествознания, Южный институт менеджмента, 2010. — 310 с. — ISBN 978-5-91327-116-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <a href="https://www.iprbookshop.ru/9555.html">https://www.iprbookshop.ru/9555.html</a> — Режим доступа: для авторизир. пользователей</p>
Список дополнительной литературы
<p>Силич, В. А. Реинжиниринг бизнес-процессов : учебное пособие / В. А. Силич, М. П. Силич. — Томск : Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, 2007. — 200 с. — ISBN 5-86889-330-1. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <a href="https://www.iprbookshop.ru/13899.html">https://www.iprbookshop.ru/13899.html</a> — Режим доступа: для авторизир. пользователей</p>
<p>Тельнов, Ю. Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов : учебное пособие / Ю. Ф. Тельнов. — Москва : Евразийский открытый институт, Московский государственный университет экономики, статистики и информатики, 2004. — 77 с. — ISBN 5-7764-0333-2. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <a href="https://www.iprbookshop.ru/10812.html">https://www.iprbookshop.ru/10812.html</a>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей</p>
<p>Анализ и оптимизация бизнес-процессов : лабораторный практикум / составители М. Г. Романенко. — Ставрополь : Северо-Кавказский федеральный университет, 2015. — 79 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <a href="https://www.iprbookshop.ru/62919.html">https://www.iprbookshop.ru/62919.html</a> — Режим доступа: для авторизир. пользователей</p>

### 7.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

<http://window.edu.ru> - Единое окно доступа к образовательным ресурсам;

<http://fcior.edu.ru> - Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов;

<http://elibrary.ru> - Научная электронная библиотека.

### 7.3. Информационные технологии, лицензионное программное обеспечение

Лицензионное программное обеспечение	Реквизиты лицензий/ договоров
Microsoft Azure Dev Tools for Teaching 1. Windows 7, 8, 8.1, 10	Идентификатор подписчика: 1203743421 Срок действия: 30.06.2022

2. Visual Studio 2008, 2010, 2013,2019 5. Visio 2007, 2010, 2013 6. Project 2008, 2010, 2013 7. Access 2007, 2010, 2013 и т. д.	(продление подписки)
MS Office 2003, 2007, 2010, 2013	Сведения об OpenOffice: 63143487, 63321452, 64026734, 6416302, 64344172, 64394739, 64468661, 64489816, 64537893, 64563149, 64990070, 65615073 Лицензия бессрочная
Антивирус Dr.Web Desktop Security Suite	Лицензионный сертификат Серийный № 8DVG-V96F-H8S7-NRBC Срок действия: с 20.10.2022 до 20.12.2023
Консультант Плюс	Договор № 272-186/С-23-01 от 20.12.2022 г.
Цифровой образовательный ресурсIPRsmart	Лицензионный договор№ 10423/23Пот 30.06.2023г. Срок действия: с 01.07.2023 до 01.07.2024
Бесплатное ПО	
Sumatra PDF.7-Zip	

## 8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### Требования к аудиториям (помещениям, местам) для проведения занятий

Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы
Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа Ауд.№134	Набор демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающих тематические иллюстрации: настенный экран– 1 шт. ноутбук– 1 шт. проектор – 1 шт. Специализированная мебель: Доска ученическая – 1 шт. Кафедра – 1 шт. Стол преподавательский – 2 шт. Стол - комплект школьной мебели - 38 шт. Стул от комплекта школьной мебели - 89 шт.
Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации Ауд.№138	Технические средства обучения, служащие для предоставления учебной информации большой аудитории: экран на штативе -1 шт. проектор - 1 шт. ноутбук -1 шт. Специализированная мебель: Доска ученическая – 1 шт. Кафедра – 1 шт. Стол преподавательский – 3 шт. Стол - комплект школьной мебели - 21 шт. Стул от комплекта школьной мебели - 46 шт.
Помещение для самостоятельной работы Библиотечно-издательский центр Информационно-библиографический отдел Ауд. №8	Персональный компьютер – 1шт. Сканер МФУ Специализированная мебель: Рабочие столы на 1 место - 6 шт. Стулья - 6 шт.
Помещение для самостоятельной работы Библиотечно-издательский центр Отдел обслуживания электронными изданиями Ауд. №9	Интерактивная система - 1 шт. Монитор – 20 шт. Монитор - 1 шт. Сетевой терминал -18 шт. Персональный компьютер -3 шт. МФУ – 1 шт. МФУ – 1 шт. Принтер– 1 шт. Специализированная мебель: рабочие столы на 1 место – 24 шт. стулья – 24 шт.
Помещение для самостоятельной работы Библиотечно-издательский центр Отдел обслуживания	Комплект проекционный, мультимедийный оборудование: Экран настенный 244/244 корпус Проектор Ноутбук Рабочие столы на 1 место – 21 шт. Стулья – 55 шт.

печатными изданиями Ауд.1	
Помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования Ауд. № 11	Специализированная мебель: Специализированная мебель Стеллажи – 1 шт. Шкаф – 1 шт. Стул -1 шт. Кресло компьютерное – 4 шт. Стол – 5 шт. Профилактическое обслуживание Перфоратор -1 шт. Аккумуляторная дрель-шуруповерт – 1 шт. Наборы отверток -2 шт. Пылесос-1 шт. Клещи обжимные – 3 шт. Тестер блоков питания -1 шт. Мультиметр -1 Фен термовоздушный паяльный -1 шт. Паяльник-3 шт. Учебное пособие (персональный компьютер в комплекте) – 2 шт. Пассатижи – 1 шт. Бокорезы-1 шт. Коммутатор 8 Port-1 шт. Внешний DVD привод -1 шт. Внешний жесткий диск 1 Тб- 1

### **Требования к оборудованию рабочих мест преподавателя и обучающихся**

1. Рабочее место преподавателя, оснащенное компьютером.
2. Рабочие места обучающихся, оснащенные компьютерами с доступом в Интернет, предназначенные для работы в электронной образовательной среде.

### **Требования к специализированному оборудованию**

Специализированное оборудование не требуется.

## **6. ОСОБЕННОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ДИСЦИПЛИНЫ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ**

Для обеспечения образования инвалидов и обучающихся с ограниченными возможностями здоровья разрабатывается (в случае необходимости) 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: рефераты, письменные работы и, наоборот, только устные ответы и диалоги, индивидуальные консультации, использование диктофона и других записывающих средств для воспроизведения лекционного и семинарского материала.

В целях обеспечения обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья комплектуется фонд основной учебной литературой, адаптированной к ограничению электронных образовательных ресурсов, доступ к которым организован в БИЦ Академии. В библиотеке проводятся индивидуальные консультации для данной категории пользователей, оказывается помощь в регистрации и использовании сетевых и локальных электронных образовательных ресурсов.

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**  
**"Организационное проектирование бизнес – процессов"**

## 1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

«Организационное проектирование бизнес – процессов»

### 1. Компетенции, формируемые в процессе изучения дисциплины

Индекс	Формулировка компетенции
ПК-1	Способен обобщать и критически оценивать результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями, выявлять перспективные направления, составлять программу исследований, проводить научные исследования в сфере учета, бизнес-аналитики и управления

### 2. Этапы формирования компетенции в процессе освоения дисциплины

Основными этапами формирования указанных компетенций при изучении обучающимися дисциплины являются последовательное изучение содержательно связанных между собой разделов (тем) учебных занятий. Изучение каждого раздела (темы) предполагает овладение обучающимися необходимыми компетенциями. Результат аттестации обучающихся на различных этапах формирования компетенций показывает уровень освоения компетенций обучающимися.

Этапность формирования компетенций прямо связана с местом дисциплины в образовательной программе.

Темы дисциплины	Формируемые компетенции (коды)
	ПК-1
Реинжинирнг бизнеса. Основные понятия процессного управления в реструктуризации предприятия.	+
Условия успешного реинжинирнга. Участники проекта по реинжинирнгу и их роли	+
Основные этапы реинжинирнга бизнес-процессов	+
CASE - средства и технология их внедрения	
Функционально-стоимостной анализ. Применение ФСА - модели для оценки деятельности предприятия	+
Технология реинжинирнга бизнес-процессов	+



ПК-1 - Способен обобщать и критически оценивать результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями, выявлять перспективные направления, составлять программу исследований, проводить научные исследования в сфере учета, бизнес-аналитики и управления						
Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенций)	Критерии оценивания результатов обучения				Средства оценивания результатов обучения	
	неудовлетв.	удовлетв.	хорошо	отлично	Текущий контроль	Промежуточная аттестация
1. Анализирует результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями, выявляет перспективные направления, составляет программу исследований, проводит научные исследования в сфере учета, бизнес-аналитики и управления	Не имеет представления о методике анализа результатов, полученные отечественными и зарубежными исследователями, для выявления перспективных направлений, составления программы проведения научных исследований в сфере учета, бизнес-аналитики и управления	Демонстрирует частичные знания методики анализа результатов, полученные отечественными и зарубежными исследователями, для выявления перспективных направлений, составления программы проведения научных исследований в сфере учета, бизнес-аналитики и управления	Демонстрирует знания методики анализа результатов, полученные отечественными и зарубежными исследователями, для выявления перспективных направлений, составления программы проведения научных исследований в сфере учета, бизнес-аналитики и управления	Показывает высокий уровень знаний методики анализа результатов, полученные отечественными и зарубежными исследователями, для выявления перспективных направлений, составления программы проведения научных исследований в сфере учета, бизнес-аналитики и управления	<b>ОФО/ОЗФО:</b> устный или письменный опрос; тестовый контроль; реферат, доклад, эссе, кейс-задача; ситуационная задача <b>ЗФО:</b> устный или письменный опрос; тестовый контроль; реферат, доклад, эссе, кейс-задача; ситуационная задача	Зачет с оценкой
ПК-1.2. Использует результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями	Демонстрирует фрагментарные, очень поверхностные умения, использования результатов, полученных отечественными и зарубежными исследователями	Демонстрирует частичные умения использования результатов, полученных отечественными и зарубежными исследователями	Умеет использовать результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями	Показывает высокий уровень использования результатов, полученных отечественными и зарубежными исследователями	<b>ОФО/ОЗФО:</b> устный или письменный опрос; тестовый контроль; реферат, доклад, эссе, кейс-задача; ситуационная задача <b>ЗФО:</b> устный или письменный опрос; тестовый контроль; реферат, доклад, эссе, кейс-задача; ситуационная задача	Зачет с оценкой
ПК-1.3. Выявляет перспективные направления исследования, обосновывает подходы используемые в бизнес-анализе	Не владеет инструментарием подготовки позволяющим выявить перспективные направления исследования, обосновывает подходы используемые в бизнес-анализе	Частично владеет инструментарием подготовки позволяющим выявить перспективные направления исследования, обосновывает подходы используемые в бизнес-анализе	В целом владеет инструментарием подготовки позволяющим выявить перспективные направления исследования, обосновывает подходы используемые в бизнес-анализе	В полной мере владеет инструментарием подготовки позволяющим выявить перспективные направления исследования, обосновывает подходы используемые в бизнес-анализе	<b>ОФО/ОЗФО:</b> устный или письменный опрос; тестовый контроль; реферат, доклад, эссе, кейс-задача; ситуационная задача <b>ЗФО:</b> устный или письменный опрос; тестовый контроль; реферат, доклад, эссе, кейс-задача; ситуационная задача	Зачет с оценкой

#### **4. Комплект контрольно-оценочных средств по дисциплине**

##### **Вопросы для подготовки к зачету с оценкой.**

1. Дать определение инжиниринга и бизнес-инжиниринга.
2. Классифицировать формы инженерной деятельности. Привести примеры для каждой из форм.
3. Дать определение инжиниринга как вида рыночной услуги.
4. Охарактеризовать рынок инжиниринговых услуг.
5. Определить место инжиниринга в экономике предприятия (фирмы).
6. Определить основные процедуры инжиниринга.
7. Дать определение инжиниринга и реинжиниринга как вида услуг НИОКР.
8. Определить понятие процессно-ориентированного управления.
9. Дать основные отличия функционального и процессного управления
10. Дать сравнительные характеристики основных компонентов управления организацией в процессном и функциональном подходах
11. Охарактеризовать использование процессно-ориентированного управления в бизнес-инжиниринге.
12. Дать определение бизнес-процесса.
13. Определите критерии группировки бизнес-процессов организации
14. Охарактеризуйте категории бизнес- процессов по отношению к конечному потребителю результатов деятельности организации
15. Определить основные характеристики бизнес-процесса.
16. Определите критерии группировки методов совершенствования бизнес-процессов
17. Охарактеризуйте категории методов совершенствования бизнес- процессов
18. Дать определение административного бизнес-процесса.
19. Перечислить типовые административные бизнес-процессы, привести примеры.
20. Определить понятие эффективности административного бизнес-процесса.
21. Определить основные критерии эффективности административных бизнес-процессов.
22. Определить особенности проектирования типового административного бизнес-процесса (на примере предприятия сферы услуг).
23. Определить понятие и содержание проектирования бизнес-процессов.
24. Определить основные виды деятельности отраслевого предприятия (для конкретной отрасли экономики).
25. Назвать основные бизнес-процессы деятельности отраслевого предприятия (для предприятия конкретной отрасли экономики).
26. Перечислить формы и методы регламентации бизнес-процессов на предприятии.
27. Дать характеристику критериев оптимальности бизнес- процессов
28. Дать определение оптимального бизнес процесса
29. Дать характеристику основных этапов оптимизации бизнес-процессов.
30. Определить основные принципы группировки бизнес-процессов действующего предприятия и выбора критериев при их классификации.
31. Определить основные принципы описания бизнес-процессов действующего предприятия, привести практический пример (примеры) из деятельности конкретного предприятия.
32. Перечислить принципы оптимизации бизнес-процессов, привести примеры их практической реализации в деятельности конкретных предприятий.
33. Привести примеры регламентации бизнес-процессов на предприятии (для конкретной отрасли экономики).
34. Привести основные стандарты описания бизнес-процессов.

35. Привести основные ИТ технологии для моделирования и оптимизации бизнес-процессов.
36. Дать понятие проекта в сфере инжиниринга и реинжиниринга бизнеса.
37. Перечислить основные этапы проекта в сфере инжиниринга и реинжиниринга бизнеса на примере предприятия конкретной отрасли.
38. Определить основные риски инжинирингового проекта и способы их минимизации.
39. Определить понятие мультипроектного управления в инжиниринге, привести примеры.
40. Дать определение финансового инжиниринга в системе управления предприятием.
41. Охарактеризовать инжиниринг капитальных вложений.
42. Охарактеризовать инжиниринг денежных (финансовых) потоков.
43. Определить инжиниринговый подход к оптимизации бюджета капитальных вложений.
44. Охарактеризовать инжиниринг операций с имуществом предприятия
45. Определить инжиниринговый подход к управлению портфелем финансовых активов предприятия.
46. Охарактеризовать финансовый инжиниринг в управлении оборотными активами.
47. Контроллинг как современная концепция управления предприятием сферы услуг, инструменты его реализации.
48. Определить отличие инжиниринга и реинжиниринга бизнеса.
49. Перечислить этапы реинжиниринга бизнеса, раскрыть их содержание.
50. Сбалансированная система показателей как система стратегического управления предприятием сферы услуг.
51. Бюджетирование как инструмент управления предприятием сферы услуг.
52. Построение финансовой структуры и определение центров финансовой ответственности предприятий сферы услуг.

### **Кейс-задача**

#### Кейс №1.

Сеть саун «Оазис» существует около 15 лет. Сейчас у компании семь объектов, оборот в 2010 году составил примерно 30 млн. руб. Штат сотрудников — 50 человек. Большинство помещений, в которых расположены сауны (их площадь от 300 кв. м до 500 кв. м), находятся в собственности владельцев сети. До недавнего времени бизнес приносил неплохой доход, но после кризиса наметился заметный спад в посещаемости заведений. Особенно сильно упала загрузка в дневное время и летом.

Все попытки дополнительно привлечь клиентов, по словам генерального директора «Оазис», особенного успеха не принесли. «Назрела необходимость перемен. В России многие люди воспринимают сауну как место, где можно «весело» провести время, развлечься с девушками. Мы хотим разрушить этот стереотип и сделать наши сауны привлекательными в первую очередь для женщин, для семейного посещения, создать на их базе клубы красоты и здоровья», — говорит директор саун.

Сейчас руководители компании разрабатывают спа-программы и программы релаксации, собираются даже ввести элементы аквафитнеса. «Мы делаем новый сайт с акцентом на здоровье и красоту, планируем активно продвигаться в интернете», — добавляет гендиректор.

Владельцы сети к экспериментам готовы, в том числе и к тратам. Они осознают, что речь может пойти о достаточно серьезном репрофилировании компании — придется нанимать новый персонал, переоборудовать помещения. «Условия сейчас подходящие. Для некоторых заведений как раз пришло время ремонта, кроме того, у нас есть несколько новых помещений, которые можно оборудовать уже с учетом новых задач», — говорит Алла.

Сейчас для «Оазис» главное — продумать концепцию сауны «нового типа», учесть все факторы, важные для потребителей. А затем научиться бороться со стереотипами и

привлекать в заведения женщин и семьи с детьми. В компании уже пробовали это делать, но пока неудачно.

#### Досуг в сауне

Первую сауну владельцы открыли в 2002 году на месте бывших солдатских бань, полностью переоборудовав здание площадью 500 кв. м. В результате получился банный комплекс, состоящий из нескольких отдельных залов с парной, бассейном, комнатой отдыха и бильярдной. Услуга оказалась востребованной, и сейчас у компании семь подобных точек, расположенных в различных районах Москвы.

Залы оборудованы телевизорами и музыкальными центрами с караоке. Предусмотрены и спальни. «Среди наших клиентов есть и влюбленные парочки, но спальни нравятся практически всем — ведь так приятно полежать, расслабиться после парной»,— говорит директор. Залы рассчитаны на разное количество людей, самые большие могут вместить до 20 человек. «У нас иногда даже корпоративные вечера проводят. Посетители с удовольствием играют в бильярд, поют караоке, мы даже устраиваем для них шоу-программы»,— рассказывает генеральный директор. Многие сауны имеют договоренности с ближайшим рестораном об обслуживании клиентов. Там, где ресторанов нет, посетителям разрешают приносить напитки и закуски с собой.

Слово «сауна» в данном случае достаточно условно: в заведениях «Оазис» есть и финские парные с сухим воздухом (собственно сауны), и русские влажные парные.

Стоимость часа аренды зала зависит от его величины, обычно от 1200 руб. до 2200 руб. Средний срок аренды, по словам Багирян, составляет три-четыре часа. Если клиенты снимают помещение на четыре часа, пятый час им предоставляется бесплатно.

В кризис количество постоянных клиентов сократилось, уменьшилось и время аренды. Раньше компании часто проводили в сауне больше четырех часов, но сейчас, похоже, люди стали экономить и время, и деньги.

На протяжении долгого времени заведения привлекали, прежде всего, посетителей-мужчин, любителей не только попариться, но и хорошо расслабиться с помощью алкоголя.

Многие из них были постоянными клиентами. Мужчины и на данный момент составляют 70% посетителей «Оазис». 85% новых клиентов находят «Оазис» через интернет, но таких не так уж много.

#### Банный рынок

«Пять лет назад в городе было около 300 саун, подобных нашим, сейчас их количество немного сократилось»,— рассказывает директор. Многие сауны также объединены в сети, а наиболее предприимчивые владельцы тоже пытаются предложить какую-то интересную концепцию. Например, компании «Наши бани», «Банные усадьбы» делают упор на то, что у них все по-настоящему, печи топят на дровах, помещения обшиты деревом, а клиенты могут ощутить дух настоящей русской (или финской) бани. Правда, и цены у них немаленькие, гораздо выше, чем у «Оазис».

Есть в городе и так называемые культовые бани, например «Сандуны», куда люди ходят на протяжении многих лет. По мнению директора, в данном случае посетителей привлекает в первую очередь бренд, традиции — собираться в общем зале не очень удобно, а снять отдельный номер недешево и не всегда просто.

В «банной» конкуренции также участвуют и фитнес-центры, там есть и парные, и бассейны. Правда, посещать их могут только те, кто оплатил полный абонемент.

#### Городской спа-курорт

По мнению директора, ниша банных и спа-услуг для клиентов, интересующихся здоровым образом жизни, на данный момент свободна. Именно в этом направлении хочет развиваться и сеть «Оазис».

«Путешествуя, я вижу, что спа-услуги в отелях очень востребованы. Я сама люблю, когда есть свободное время, зайти в такой центр — попариться, поплавать, сделать массаж. Это приятно, расслабляет, очень полезно для тела и внешнего вида. Многие отели имеют специализированные спа-центры, где работают серьезные специалисты, куда люди приезжают специально для того, чтобы пройти оздоровительный курс»,— говорит директор.

Последнее время спа-салоны стали появляться и в городе. Но, по мнению руководителя, заведения, которые позиционируют себя подобным образом, как правило, не

имеют даже бассейна и чаще всего состоят из нескольких массажных кабинетов. «Для того чтобы построить бассейн, нужны немалые вложения — около \$25 тыс. за квадратный метр»,— комментирует директор.

Бассейны у «Оазис» есть, и владельцы сети саун считают, что у них все шансы сделать уютные и недорогие клубы, куда женщины будут приходить попариться, сделать полезные для тела и лица процедуры, посидеть и поболтать о своих проблемах. «В наших саунах можно сделать небольшие магазинчики с товарами для красоты и здоровья. Сауны могут быть интересны и для семейного досуга — в бассейнах, например, для детей можно устраивать детские водные праздники»,— предполагает руководитель. При этом руководитель уверена, что компания может предложить и привлекательные финансовые условия: «Цены мы не меняли уже несколько лет. Поскольку помещения находятся в собственности, владельцы могут себе это позволить. А вложения в проект рассматривают как долгосрочные инвестиции».

Женские компании приходят в сауны и сейчас. Тем не менее, их не так много. Рассудив, что потенциальными посетителями саун могут стать жители близлежащих домов, в «Оазис» провели рекламную кампанию, разбросав листовки в почтовые ящики. В листовках делали упор на пользу сауны для здоровья и красоты, но отдачи от акции практически не было. «Возможно, ассоциации со словом «сауна» не совсем хорошие, и нам надо придумать другое название»,— рассуждает директор.

Интересных идей у руководителей «Оазис» немало. Время от времени в компаниях устраивают мозговой штурм. Например, одна из идей — сделать хамам. Другая — проводить мастер-классы косметологов.

Задание: выстроить концепцию, расставить приоритеты. В переоборудование и строительство новых саун компания планирует вложить около \$1 млн., еще \$500 тыс. готова потратить владелец на продвижение проекта. Каким образом можно попасть в яблочко? Как преодолеть «нехорошие» ассоциации со словом «сауна» и привлечь женскую и семейную аудиторию?

#### Кейс №2.

В крупной производственной компании ведущий инженер Владимир Петров разработал концепцию создания нового инновационного продукта. Он рассказал об этом своему непосредственному начальнику — заведующему лабораторией новых разработок Васину. Тому идея понравилась. Он сказал, что сможет под эту идею пробить бюджет, дополнительные ресурсы и т.д., но автором идеи будет считаться он, Васин, а не Петров. Тот останется формально только исполнителем, а фактически будет воплощать эту идею в жизнь, так как только он знает, как это сделать, но маленький нюанс: при этом текущие обязанности с него никто не снимает, и зарплата его останется без изменений.

Петрову предложение начальника не понравилось. И он обратился к заместителю генерального директора Градовой со своей идеей. Градова была человеком новым в компании, поэтому не хотела ни с кем ссориться. Она выбрала самый простой путь: вызвала Васина и спросила его мнение о Петрове. Когда Васин понял, в связи с чем его спрашивают о подчиненном, то быстро сориентировался: стал критиковать его работу, личные качества и требовать его увольнения. «Либо я, либо он» - резюмировал Васин. Назревал серьезный конфликт. Градова вызвала HR-а Петухову и поручила ей разрулить ситуацию. Петухова, отдавая должное изобретателю Петрову и признавая его незаурядные таланты и то, как он много сделал для компании, посоветовавшись с генеральным директором, предложила Петрову пока уйти в бессрочный отпуск. А там дальше видно будет. Через месяц сотрудник уволился и устроился на работу в компанию, где ему предоставили возможность реализовать его проект. Сейчас он успешно работает в качестве руководителя в новой компании, а предыдущие его работодатели еле сводят концы с концами. Что, на ваш взгляд, можно было сделать в данной ситуации, чтобы сохранить ценного сотрудника и не потерять потенциал, которым он обладал?

#### Описание проблемы

Крупный иностранный инвестор Майкл Голдсмит решил построить в одном российском городе гольф-клуб. Однако осуществить этот проект самостоятельно, без участия

городских властей, было невозможно. Был заключен договор на создание гольф-клуба. После долгих раздумий администрация

выделила место – на помойке, больше свободной земли не было. Понятно, что нужно было проводить огромный комплекс работ, связанных с реинкарнацией почвы, поскольку земля была заражена отходами. Эксперты провели осмотр местности и составили смету, общая сумма составила \$2 млн. Инвестор заплатил эти деньги. Мэрия города обратилась в организацию, которой поручила провести эти работы, при этом выделив на них из уплаченных \$2 млн только 5%. Остальные деньги остались в городской казне. Организация предупреждала, что на эти деньги можно навести только косметику на один год, а потом нужно будет постоянно обновлять поля, завозить газонную траву, так как земля будет быстро лысеть. Тем не менее, мэрия настояла на проведении работ в рамках выделенного бюджета, что и было сделано. Перед инвестором город отчитался, что все необходимые работы были проведены в полном объеме.

А через год поля покрылись проплешинами и лысынами, их штопка обходится в крупную сумму. Поскольку поля плохого качества, то у клуба неважная репутация. Состоятельные клиенты обходят его стороной, они предпочитают ездить играть за границу. Клуб обанкротился.

Задание:

Что мог предпринять инвестор, чтобы не допустить подобного развития событий?

Мог ли он контролировать процесс?

Какой компетенции ему не хватило?

## Ситуационные задачи

### Задача 1.

Вы решили открыть малое предприятие. Каким макетом разработки бизнес-плана Вы воспользуетесь, если хотите обратиться к частному инвестору?

### Задача 2.

Ваше предприятие хочет участвовать в конкурсном распределении инвестиционных централизованных ресурсов. Каким макетом бизнес-плана нужно воспользоваться, чтобы принять участие в конкурсе?

### Задача 3.

Чему равен планируемый доход от реализации, если среднее планируемое количество покупателей в день составляет 100 чел, средний объем покупок покупателя составляет 300 рублей, число дней в месяце – 30?

### Задача 4.

Чему в среднем должна равняться величина запасов готовой продукции на фирме, производящей кондитерские изделия (торты)?

### Задача 5.

Приведите перечень вопросов, которые необходимо выяснить у заказчика для более качественной разработки бизнес-плана.

### Задача 6.

Рассчитайте величину плановой рентабельности проекта и срок окупаемости проекта для следующих условий.

Общая стоимость проекта – 20 000 000 руб. Загрузка - рассчитано на 14 двухместных номеров (28 мест), 12 люксов (28-56 мест), 2 VIP люкса (4 – 12 мест). В целом, по ценовой политике, усреднено для простоты расчетов, можно взять общее количество мест - 96. Средняя стоимость одного места - полный пансион (проживание, питание) в день – 2100 руб. (75 \$). Учитывая сезонный характер эксплуатационного периода, а также необходимость понижающего коэффициента заполняемости – 0.7, примем за количество рабочих дней в месяц – 20 дней.

Как правило, общая сумма себестоимости услуг, а также различные налоги и отчисления составляют не более 50% от суммы дохода.

**Задача 7.** Сформулируйте основные структурные характеристики для отрасли ресторанно –

гостиничного бизнеса по примеру производство сое содержащих продуктов. ООО «Техномол пищевые продукты», основное направление деятельности которого разработка и внедрение технологий, производство и поставка ингредиентов для пищевой промышленности на российский рынок и в страны СНГ. Объектом исследования является система управления холдинга «Техномол пищевые продукты». Компания уже более 10 лет работает в пищевой промышленности. Является официальным дистрибьютором компании АДМ, мирового лидера по производству соевых белков и ингредиентов для пищевой промышленности. Соевый бизнес - один из наиболее активно и динамично развивающихся секторов экономики. Компания "Техномол" открыла собственное производство по переработке соевых бобов. Переработка происходит по безотходной технологии с получением соевого шрота, соевого масла, соевой муки, текстурированных соевых продуктов. Уникальный метод сухой экструзии позволяет производить полную переработку соевых бобов без применения растворителей, тем самым, получая 100% экологически чистые, уникальные продукты переработки. В качестве сырья используются только не модифицированные соевые бобы. Соевые пищевые ингредиенты: изоляты, концентраты, текстураты, соевая мука, лецитин и т.д., - уже достаточно прочно вошли в нашу жизнь. Сегодня без них уже трудно представить большинство технологий в мясоперерабатывающей и кондитерской промышленности, выпуск ряда продуктов в молочной, хлебобулочной, рыбоперерабатывающей и других отраслях. Отечественная промышленность по переработке сои характеризуется следующими структурными характеристиками - большинство которых, к сожалению, несут на себе отрицательный знак:

- технологическая отсталость, отсутствие предложения конкурентоспособных импортозамещающих продуктов (обезжиренной соевой муки, соевых концентратов, текстурированных продуктов, функциональных продуктов и т.д.);

- географическая расчлененность производственных мощностей между Дальневосточным регионом (Амурская и Иркутская области) и европейской частью России (Краснодарский край, Центральный экономический район);

- отсутствие у большинства отечественных производителей устойчивых и каналов реализации продукции, преобладание разовых и недетерминированных поставок продукции.

Из относительно положительных характеристик отечественной соевой индустрии можно назвать преобладающее использование отечественного экологически чистого и генетически немодифицированного сырья и сравнительно низкий уровень цен и затрат.

Несмотря на столь мало оптимистичную ситуацию, соевая индустрия России стоит на пороге подъема и интенсивного роста. Сложно не видеть ее объективных перспектив и не чувствовать того внимания, которое сегодня проявляют соответствующим проектам банки, инвестиционные фонды и другие финансовые институты.

**Задача 8.** Перечислите и проранжируйте основные проблемы ресторана, требующие немедленного решения

В последнее время выявился ряд проблем на предприятии, требующий как можно более скорейшего решения. Основные проблемы:

- Проблемы операционного характера: значительные издержки, большое количество брака, высокая длительность операций;

- Снижение эффективности деятельности и управления Компанией, сопровождаемое трудностями в определении проблемных областей;

- Внедрение новых подходов к управлению; Подготовка к автоматизации деятельности Компании;

  - Подготовка к внедрению Систем управления качеством (подготовка к сертификации);

  - Значительный неконтролируемый рост численности персонала;

  - Развитие Компании, сопровождаемое увеличением количества незафиксированных правил выполнения работ, непонятных для персонала и ведущих к возникновению дублирования функций между сотрудниками (подразделениями) и появлению "зон безответственности";

  - Отсутствие прозрачности осуществления бизнес-процессов и распределения ответственности за результат;

  - Подготовка к упорядочиванию информационных потоков и внедрению системы Документационного Обеспечения Управления;

  - Реорганизация функциональной и организационной структур. Наличие этих проблем свидетельствует о необходимости начала планомерной работы по формированию системы внутренних нормативных документов через регламентацию деятельности. Когда из-за расширения бизнеса возникает так много отклонений, что время первых лиц занято только текучкой, а развитие компании начинает "пробуксовывать", самое время задуматься о переходе к регулярному

менеджменту. Регулярный менеджмент - это метод управления компанией, при котором основное внимание уделяется созданию системы регламентирующих документов направленных на стандартизацию постоянно повторяющейся деятельности для исключения возможных ошибок. Основной целью оптимизации и регламентации бизнес-процессов является качественное улучшение деятельности компании, а также отдельных ее направлений за счет создания взаимосвязанного комплекта системообразующих документов, которые описывают наиболее значимые (ключевые) и часто реализуемые процессы.

**Задача 9.** Сформулируйте основные этапы выделения основных бизнес-процессов предприятия, требующие немедленного решения. Можно выделить следующий перечень последовательно реализуемых этапов для производства сое содержащих продуктов:

Этап 1. Диагностика бизнес-процессов компании.

Этап 2. Моделирование существующих бизнес-процессов.

Этап 3. Оценка оптимальности и оптимизация бизнес-процессов. Этап 4.

Организация внедрения изменений.

Этап 5. Разработка регламентирующих документов. Этап 6.

Внедрение регламентирующих документов.

Перечисленные этапы могут быть реализованы как комплексно, так и частично, в зависимости от поставленных задач и требуемых результатов. Однако наибольший эффект, как показывает практика, достигается именно за счет комплексного подхода к изучению проблем

#### **Задача 10.**

Рассмотрим проект строительства многоквартирного дома с последующей продажей квартир на рынке жилья. С целью упрощения допустим, что в реализации этого проекта задействовано два участника: - Компания, имеющая земельный участок и права на его застройку.

- Строительная фирма, рассматривающая возможность заключения контракта с компанией на строительство.

Условия контракта предусматривают, что компания предоставит земельный участок, всю необходимую проектную документацию, а также понесет все расходы, связанные с оформлением необходимых документов. Кроме того, компания отвечает за организацию и проведение рекламы. Строительная фирма принимает на себя все расходы, связанные со строительством жилого дома. Доходы от продаж квартир распределены следующим образом:

20% квартир безвозмездно передается муниципалитету города;

40% получает каждый участник проекта. Необходимая информация для расчета устойчивости проекта приведена в таблице.

Показатели	"Базовый" вариант	Наиболее "опасный" вариант
Общая площадь квартир	1000 м <sup>2</sup>	1000 м <sup>2</sup>
Рыночная стоимость 1 м	10,5 тыс. руб.	10,0 тыс. руб.
Оценочная стоимость земельного участка	200 тыс. руб.	200 тыс. руб.
Организационные расходы компании	10 тыс. руб.	15 тыс. руб.
Реклама	20 тыс. руб.	30 тыс. руб.
Проектная документация	50 тыс. руб.	70 тыс. руб.
Стоимость строительства 1 м <sup>2</sup>	3,1 тыс. руб.	4,5 тыс. руб.

### **Темы рефератов**

1. Современные проблемы разработки и внедрения инвестиционного проекта производственного (коммерческого) предприятия.
2. Бизнес-планирование на стадиях жизненного цикла организации.
3. Механизм разработки бизнес-плана организации производственной (коммерческой) деятельности вновь созданного (диверсифицированного) предприятия.
4. Технико-экономическое обоснование привлечения заемного капитала для развития



- основной деятельности (вспомогательных производств) предприятия.
5. Финансовое планирование деятельности производственного (коммерческого) предприятия.
  6. Обоснование структуры капиталовложений инвестиционного проекта
  7. Экономическое планирование деятельности производственного (коммерческого) предприятия.
  8. Разработка операционного плана инвестиционного проекта.
  9. Обоснование плана маркетинга инвестиционного проекта.
  10. Организационное планирование при разработке инвестиционного проекта.
  11. Обоснование бюджета организационно-структурной единицы предприятия
  12. Планирование численности персонала производственного предприятия
  13. Планирование диверсификации производства (коммерческой деятельности).
  14. Планирование реконструкции (технического перевооружения) предприятия.
  15. Управление инвестиционным проектом.
  16. Управление рисками инвестиционного проекта.
  17. Планирование инвестиционной политики производственного (коммерческого) предприятия.
  18. Планирование инновационного процесса на предприятии.
  19. Отраслевая специфика составления бизнес-плана.
  20. Разработка бизнес-плана фармацевтической фирмы.
  21. Разработка бизнес-плана в государственном секторе хозяйствования.
  22. Разработка бизнес-плана в малом бизнесе.
  23. Разработка бизнес-плана внешнеэкономической деятельности фирмы.
  24. Консалтинговая деятельность и бизнес-планирование.
  25. Бизнес-план венчурной фирмы.

### Темы эссе

1. Организация и основные принципы прогнозирования в условиях рынка.
2. Прогнозирование деловой среды фирмы.
3. Социально-политическое прогнозирование: понятие и характеристика, его необходимость и значение в современных условиях.
4. Источники ошибок в прогнозировании деятельности фирмы и основные направления их преодоления.
5. Понятие и характеристика внутрифирменного планирования.
6. Система планов предприятия. Ее роль и значение в деятельности фирмы.
7. Организация внутрифирменного планирования: содержание и характеристика основных его этапов.
8. Причины неудач внутрифирменного планирования. Основные направления его совершенствования.
9. Сущность и содержание стратегического планирования.
10. Основные стили стратегического планирования и подходы к нему.
11. Организация стратегического планирования: содержание и характеристика основных его этапов.
12. Понятие бизнес-плана, его структура и значение в современных условиях.
13. Организация процесса бизнес - планирования: характеристика основных его этапов.
14. Реализация и контроль за выполнением бизнес-плана
15. Сущность и содержание финансового планирования, его значение в деятельности фирмы.
16. Организация процесса финансового планирования: характеристика основных его этапов.
17. Долгосрочное планирование.
18. Краткосрочное планирование.
19. Организация процесса планирования организационной культуры: состав и

характеристика основных его этапов.

20. Сущность и содержание внешнеэкономической деятельности. Характеристика основных его форм.

21. Структура внешнеэкономической деятельности: содержание основных ее элементов.

22. Процесс планирования внешнеэкономической деятельности: характеристика основных его этапов.

23. Сущность и содержание инноваций. Значение и необходимость его плана инноваций в современных условиях.

### **Вопросы для устного (письменного) опроса**

Тема 1. Вопросы к теме:

1. Раскрыть понятие и содержание инжиниринга бизнес-процессов.
2. Охарактеризовать классификацию форм инжиниринга.
3. Дать понятие реинжиниринга.
4. Инжиниринг и реинжиниринг в экономике предприятия (фирмы) сферы услуг.

Значение реинжиниринга как инструмента хозяйственного управления.

5. Раскрыть понятие эффективности инжиниринга.
6. Охарактеризовать особенности инжиниринга и реинжиниринга бизнес-процессов в сфере услуг.

Тема 2. Вопросы к теме:

1. Дать понятие процессно-ориентированного управления.
2. Перечислите применяемые модели управления предприятием и их взаимосвязь с результативностью бизнеса.
3. Характеристика процессно-ориентированного управления как основы инжиниринговых решений.
4. Раскрыть понятие и сущность бизнес-процесса.
5. Перечислите основные показатели бизнес-процесса и факторы, влияющие на его эффективность.
6. Охарактеризовать классификацию бизнес-процессов.
7. Раскрыть сущность модели бизнес-процесса и способов ее описания.

Тема 3. Вопросы к теме:

1. Раскрыть понятие административного бизнес-процесса и его эффективности
2. Охарактеризовать типовые административные бизнес-процессы предприятия сферы услуг (изучение рынков и потребителей; формирование стратегии развития предприятия сферы услуг; разработка товаров и услуг; сбыт; производство для производственных предприятий и предприятий сферы услуг; обслуживание; управление персоналом; управление информационными ресурсами; управление финансовыми и материальными ресурсами; управление качеством.
3. Раскрыть особенности проектирования отдельных административных бизнес-процессов в инжиниринге.

Тема 4. Вопросы к теме:

1. Дать основные понятия проекта инжиниринга
2. Охарактеризовать процедуру управления проектом и ее составляющих (инициация проекта; планирование проекта; исполнение проекта; контроль проекта; завершение проекта).
3. Привести основные формы документов и примеры использования программных продуктов для управления проектом инжиниринга.
4. Охарактеризовать особенности разработки и управления проектом инжиниринга в сфере услуг.

Тема 5. Вопросы к теме:

1. Раскрыть ключевые понятия эффективности и оптимизации: точка отсчета и параметры деятельности: субъект, объект, предмет, средство, результат.
2. Охарактеризовать основной бизнес-процесс как полный цикл получения конечного результата - продукта.
3. Изложить теоретические основы реинжиниринга бизнеса.
4. Объективные предпосылки проведения реинжиниринга.
5. Место реинжиниринга в моделировании организационных преобразований. Кризисный реинжиниринг и реинжиниринг развития.
6. Дать характеристику методологии реинжиниринга предприятия. (концептуальная модель перепроектирования деятельности предприятия; методика анализа структуры управления и производства для целей перепроектирования).
7. Описание технологии проведения реинжиниринга бизнеса (анализ существующей модели бизнеса; методы реорганизации компании с целью реинжиниринга; организационно-экономические условия реинжиниринга бизнеса; внешняя среда в реинжиниринге; риски реинжиниринга; проект реинжиниринга).

Тема 6. Вопросы к теме:

1. Дать критерии выбора основного бизнес-процесса, первоочередного для оптимизации на предприятии (ключевые понятия, условия и конечный результат выбора бизнес-процесса; определение целевых групп потребителей. Формулировка имени продукта для целевой группы; проверка выбора бизнес-процессов исходя из продукта).
2. Охарактеризовать содержание описания существующего бизнес-процесса (ключевые понятия, условия и конечный результат описания бизнес-процесса; предварительное описание бизнес-процесса с конечного результата ("Обратный ход"); проверка правильности описания бизнес-процесса ("Прямой ход")).
3. Привести критерии оценки оптимальности бизнес-процесса (ключевые понятия, условия и конечный результат оптимизации бизнес-процесса; оценка оптимальности последовательности процедур бизнес-процесса; оценка оптимальности конечного результата бизнес-процессов - продукта компании. Оценка оптимальности промежуточных результатов. Оценка оптимальности планирования, контроля и учета бизнес-процессов).
4. Оптимизация бизнес-процессов: усовершенствование форм передачи данных, планирования, контроля и учета. Изменение состава и последовательности процедур. Определение областей ответственности за процедуры. Изменение требований к конечному результату и содержанию процедур. Определение нормативов выполнения процедур.
5. Понятие финансового инжиниринга в системе управления предприятием и его составляющие (технология моделирования безубыточной деятельности предприятия; система финансового управления на предприятии; техника финансирования капитальных вложений; выбор вариантов вложений капитала).
6. Охарактеризуйте инжиниринговые процедуры при оценке эффективности операций с активами (имуществом) предприятия; оценка имущества и бизнеса).
7. Дайте характеристику методов финансового инжиниринга в управлении оборотными активами.
8. Бюджетирование как инструмент управления предприятием сферы услуг.
9. Сбалансированная система показателей как система стратегического управления предприятием сферы услуг.
10. Построение финансовой структуры и определение центров финансовой ответственности предприятий сферы услуг.

## Тестовые задания

**Задание: выберите только один правильный ответ:**

1. Участниками бизнеса являются.....
2. Инициативная самостоятельная деятельность граждан и их объединений, направленная на получение прибыли, осуществляется гражданами на свой риск и под свою имущественную ответственность в пределах, определяемых ОПФ предприятия называется .....
3. Бизнес, как система, наделен четырьмя свойствами:
  - 1) Реактивность
  - 2) Противоречивость
  - 3) Беспринципность
  - 4) Самосохраняемость
  - 5) Целостность
  - 6) Активность
  - 7) Целесообразность
4. Инфраструктура предпринимательства.....
5. Факторы создания благоприятного предпринимательского климата.....
6. Отрицательное воздействие на создание благоприятного предпринимательского климата оказывает.....
7. Для успешной организации БП необходимо наличие следующих обязательных условий:
  - 1) Внутренняя информация о деятельности предприятия
  - 2) Соответствующая организационная структура
  - 3) Новейшие программные продукты
  - 4) Наличие консультационной услуги
  - 5) Методологическая база контроля и анализа БП
8. Основные стадии процесса БП:
  - 1) Разработки БП
  - 2) Реализации БП
  - 3) Контроля БП
  - 4) Подготовительная
9. Принципы реализации БП как процесса:
  - 1) Принцип многовариантности
  - 2) Принцип гибкости
  - 3) Принцип непрерывности
  - 4) Принцип интерактивности
10. Основная цель БП.....
11. Кто является заинтересованными сторонами создания БП.....
12. ТЭО это:
  - 1) Специфический плановый документ для создания и развития промышленных объектов
  - 2) Краткое и доступное обоснование предполагаемого бизнеса, позволяющее выбрать наиболее перспективные решения
  - 3) Система расчетно-финансовых документов, необходимых для обоснования и проведения соответствующих работ по реализации проекта
13. Отличие БП от стратегического состоит в:
  - 1) Целях
  - 2) Горизонте времени
  - 3) Масштабе контроля
14. Разработчиком БП может быть.....
15. К основным разделам бизнес-плана не относят.....
16. Титульный лист бизнес-плана содержит:
  1. Место подготовки плана
  2. Наименование и адрес предприятия
  3. Срок окупаемости проекта
  4. Ожидаемая среднегодовая прибыль
  5. Телефоны предприятия

18. Оптимальный объем аннотации в бизнес-плане.....
19. Термином «новый товар» обозначают:
  1. Товар, не имеющий аналогов на рынке
  2. Старый товар с новым функциональным назначением
  3. Товар, с принципиально новыми свойствами
  4. Товар, схожий с товарами-аналогами
20. К факторам привлекательности товаров не относят:
  - 1) Цену
  - 2) Качество
  - 3) Срок службы
  - 4) Себестоимость
  - 5) Цвет товара
21. Самые распространенные методы для сбора и анализа информации:
  1. Опрос
  2. Эксперимент
  3. Эскиз
  4. Моделирование
22. Функции маркетинга:
  - 1) Организационная
  - 2) Контрольная
  - 3) Аналитическая
  - 4) Сбытовая
23. Для непроизводственных фирм потребность в долгосрочных активах, оборотных средствах и прогноз затрат определяется в разделе:
  1. Производственный план
  2. Организационный план
  3. Финансовый план
  4. Маркетинговый план
24. Функции ключевых подразделений описываются в:
  - 1) Производственном плане
  - 2) Маркетинговом плане
  - 3) Организационном плане
  - 4) Финансовом плане
24. Система охраны окружающей среды описывается в:
  1. Производственном плане
  2. Маркетинговом плане
  3. Организационном плане
  4. Финансовом плане
25. Риск потерь связанных с конкретной операцией называется:
  - 1) Суверенным риском
  - 2) Финансовым риском
  - 3) Производственным риском
  - 4) Трансакционным риском
  - 5) Актуарным риском
26. Риск покрываемый страховой организацией в обмен на уплату премии, называется:
  1. Суверенным риском
  2. Финансовым риском
  3. Производственным риском
  4. Трансакционным риском
  5. Актуарным риском
27. В разделе бизнес-плана «Характеристика объекта бизнеса организации» приводятся следующие сведения:
  1. Показатели качества товара
  2. Потребности, удовлетворяемые товаром
  3. Патентная защищенность

4. Емкость рынка
5. Ценообразование
6. Реклама
7. Методы стимулирования продаж
28. В рамках производственной функции маркетинга решаются проблемы:
  - 1) Управления конкурентоспособностью продукции
  - 2) Изучения товародвижения и продаж
  - 3) Обеспечения материально-технического снабжения
29. После титульного листа в бизнес-плане следует:
  1. Аннотация
  2. Оглавление
  3. Резюме
  4. Меморандум о конфиденциальности
30. Методология планирования включает в себя следующие элементы:
  - 1) принципы;
  - 2) проекты;
  - 3) методы;
  - 4) критерии;
  - 5) показатели;
  - 6) методику;
  - 7) процессы;
  - 8) логику.

## 5. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания компетенции

### Критерии оценки зачета с оценкой

Подготовка к итоговой аттестации (зачету, экзамену) начинается с первого занятия по дисциплине, на котором обучающиеся получают общую установку преподавателя и перечень основных требований к текущей и итоговой отчетности. При этом важно с самого начала планомерно осваивать материал, руководствуясь, прежде всего перечнем вопросов к зачету, конспектировать важные для решения учебных задач источники. В течение семестра происходят пополнение, систематизация и корректировка студенческих наработок, освоение нового и закрепление уже изученного материала.

Итоговая аттестация (зачет с оценкой) преследует цель оценить работу обучающихся за курс. Полученные теоретические знания, их прочность, развитие творческого мышления, приобретение навыков самостоятельной работы, умения синтезировать полученные знания и применять на практике решение практических задач.

Лекции, семинары и контрольные работы являются важными этапами подготовки к зачету, поскольку обучающийся имеет возможность оценить уровень собственных знаний и своевременно восполнить имеющиеся пробелы.

В этой связи необходимо для подготовки к итоговой аттестации (зачет, экзамен) первоначально прочитать лекционный материал, а также соответствующие разделы рекомендуемых учебных пособий. Лучшим вариантом является тот, при котором обучающийся использует при подготовке как минимум два учебных пособия. Это способствует разностороннему восприятию каждой конкретной темы дисциплины.

Для определения степени достижения учебных целей по дисциплине промежуточную аттестацию обучающихся в форме *зачета с оценкой* предлагается проводить в виде *индивидуального собеседования*. Оправданность такого итогового контроля обусловлена тем, что преподаватель должен выяснить, как каждый обучаемый усвоил материал дисциплины именно на личностном уровне, т.е. важна итоговая личная рефлексия каждого обучаемого. Поэтому важным является не просто оперирование теоретическими знаниями, а представленность личного опыта обучающихся и наличие у него представлений о возможностях применения полученных знаний на практике. При этом обучающийся, получая один вопрос для осмысления, в ходе собеседования с преподавателем получает ряд дополнительных вопросов, которые позволят преподавателю оценить уровень сформированности *компетенций*. Поэтому преподавателю целесообразно предусмотреть проблемные вопросы, связанные с осмыслением опыта, полученного обучающимися в ходе занятий, а также вопросы, связанные с пониманием деятельности социального работника.

При выставлении оценки по результатам *зачета* преподаватель должен учитывать посещаемость, активность и успеваемость в ходе занятий.

**Оценка знаний обучающихся очной формы обучения** определяется следующими составляющими:

- результатами ответа на 1-й вопрос;
- результатами ответа на 2-й вопрос;
- результатами ответа на задание (решение задачи).
- результатами ответов на дополнительные вопросы.

При этом учитывается текущая успеваемость, посещаемость занятий и выполнение заданий на самостоятельную работу. Результаты зачета оцениваются:

**«отлично»** - при наличии у обучающегося глубоких, исчерпывающих знаний, грамотном и логически стройном построении ответа.

**«хорошо»** - при наличии твердых и достаточно полных знаний, логически стройном построении ответа при незначительных ошибках в изложении материала.

**«удовлетворительно»** - при наличии твердых знаний, изложении ответа с ошибками, уверенно исправленными после наводящих вопросов.

**«неудовлетворительно»** - при наличии грубых ошибок в ответе, непонимании сущности излагаемого вопроса, неуверенности и неточности ответов.

Рекомендации по подготовке к итоговой аттестации (зачет с оценкой)

Подготовка обучающихся к итоговой аттестации включает в себя:

- просмотр программы учебного курса;
- определение необходимых для подготовки источников (учебников, нормативных правовых актов, дополнительной литературы и т.д.) и их изучение;
- использование конспектов лекций, материалов семинарских занятий;
- консультирование у преподавателя.

### Критерии оценки Кейс-задачи

Критерии оценки:	
«отлично»	выставляется обучающемуся, при условии выполнения вышеназванных требований в полном объеме.
«хорошо»	выставляется обучающемуся, при условии правильного определения причин возникновения проблемы, описанной в кейсе, выполнения требований обоснованности и реализуемости предлагаемых решений, но недостаточно четко и последовательно аргументированных.
«удовлетворительно»	выставляется обучающемуся, при попытке определении возможных причин возникновения проблемы, описанной в кейсе, представления характеристик участников проблемы и предложении варианта ее решения.
«неудовлетворительно»	выставляется обучающемуся в случае неверного определения причин возникновения проблемы, описанной в кейсе, отсутствия вариантов ее решения, и в целом не выполнения требований, согласно критериям оценки кейса.

### Критерии оценки эссе

1. Соответствие содержания текста выбранной теме
2. Наличие четкой и логичной структуры текста
3. Наличие в эссе авторской позиции по рассматриваемой проблематике
4. Обоснованность, аргументированность, доказательность высказываемых положений и выводов автора
5. Отсутствие орфографических, пунктуационных, стилистических, а также фактических ошибок
6. Соответствие оформления работы предъявляемым требованиям
7. Сдача эссе в установленный срок.

- оценка «отлично» выставляется обучающемуся, при условии выполнения вышеназванных требований в полном объеме.

- оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, при условии соответствия содержания текста выбранной теме, наличие в эссе авторской позиции по рассматриваемой проблематике, обоснованность, аргументированность, доказательность высказываемых положений и выводов автора.

- оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, в случае соответствия содержания текста выбранной теме, наличия выводов автора по рассматриваемой проблеме.

- оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся в случае несоответствия содержания текста выбранной теме, отсутствия авторской позиции по рассматриваемой проблематике описанной и в целом не выполнения требований, согласно критериям оценки эссе.



### Критерии оценки реферата, доклада

1. Соответствие содержания текста выбранной теме.
2. Наличие четкой и логичной структуры содержания реферата, отсутствие орфографических, пунктуационных ошибок.
3. Качество аналитической работы, проделанной при написании реферата.
4. Соответствие выбранной теме литературных источников, их актуальность.
5. Обоснованность сделанных автором реферата выводов, соответствие их поставленной цели.
6. Соответствие оформления работы предъявляемым требованиям.
7. Сдача реферата в установленный срок.

- оценка **«отлично»** выставляется обучающемуся, при условии выполнения вышеназванных требований в полном объеме.

- оценка **«хорошо»** выставляется обучающемуся, при условии соответствия содержания текста выбранной теме, отражения в реферате результатов аналитической работы, проделанной при его написании, обоснованности сделанных автором реферата выводов и соответствие их поставленной цели, а также актуальности литературных источников.

- оценка **«удовлетворительно»** выставляется обучающемуся в случае соответствия содержания текста выбранной теме, отражения в реферате результатов аналитической работы, проделанной при его написании, обоснованность сделанных автором реферата выводов, соответствие их поставленной цели.

- оценка **«неудовлетворительно»** выставляется обучающемуся в случае несоответствия содержания текста выбранной теме, отсутствие выводов автора по проблематике, рассматриваемой в письменной работе, и в целом не выполнения требований, согласно критериям оценки рефератов.

### Критерии оценки решения практических задач

Критерии оценивания:	
Оценка «зачтено» выставляется, если 1. ответ представлен в объеме 2. ссылка на нормативные документы представлена 3. дополнительные источники при ответе	> 70% в полном объеме или частично > 50% использованы
Оценка «не зачтено» выставляется, если 1. ответ представлен в объеме 2. ссылка на нормативные документы представлена 3. дополнительные источники при ответе	< 30% частично < 50% не использованы

### Критерии оценки устного или письменного опроса

#### Критерии оценивания:

Оценка **«зачтено»** выставляется обучающемуся, если он твердо усвоил основной материал дисциплины, грамотно и по существу излагает его, не допускает существенных неточностей в ответе на вопрос, оценка **«не зачтено»** – если обучающийся не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки.

### **Критерии оценки тестовых заданий**

Критерием оценки является уровень освоения обучающимся материала, предусмотренного программой дисциплины, что выражается количеством правильно выполненных заданий теста, выраженное в %, согласно следующей шкале:

Процент результативности (правильности ответов), %	Оценка
90 – 100	отлично
80 – 89	хорошо
79 – 61	удовлетворительно
60 и менее	неудовлетворительно