

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
САМАРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ
«МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ РЫНКА»

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной работе и
качеству образования

_____ И.А. Долгова

15 апреля 2026 г.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

МОДЕЛИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ

название дисциплины

Направление подготовки: 38.04.01 Экономика

Профиль подготовки: Экономика, управление и стратегия развития организации

Квалификация: магистр

Форма обучения: очно-заочная

Год начала подготовки по программе: 2026

Самара
2026

1. Оценочные средства, соотнесённые с планируемыми результатами обучения по дисциплине

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине	Вид аттестации и оценочных средств
ПК 4- Способен использовать аналитические знания при планировании и прогнозировании экономической деятельности организации	ПКМ-4.И-1 Осуществляет финансовое планирование	ПКМ-4.И-1.У-1 Умеет осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения поставленных экономических задач	Блок 1 контрольного задания выполнен корректно
		ПКМ-4.И-1.У-2 Умеет анализировать показатели финансового планирования	Блок 2 контрольного задания выполнен корректно
		ПКМ-4.И-1.В-1 Владеет навыками финансового планирования и прогнозирования	Блок 3 контрольного задания выполнен корректно

2. ВАРИАНТЫ КОНТРОЛЬНЫХ ЗАДАНИЙ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

Вариант 1.

Типовое контрольное задание 1

БЛОК 1 – ПРОВЕРКА ЗНАНИЙ

Выбрать ОДИН правильный ответ.

- (ПКМ-4.И-1.У-1) ARIS - это**
 - (1) методология объектного моделирования
 - (2) методология структурного моделирования
 - (3) Графический редактор
 - (4) Программа для управления качеством
- (ПКМ-4.И-1.У-1) Каков основной недостаток функционального подхода?**
 - (1) четкая иерархия оргструктуры
 - (2) не способствует «горизонтальной» коммуникации
 - (3) бизнес-процессов нет - только исполнение команд
 - (4) трудно создать проект по совершенствованию
- (ПКМ-4.И-1.У-1) Детализация - это:**
 - (1) Синоним декомпозиции
 - (2) Обязательный элемент моделирования
 - (3) Наименьшая часть организационной структуры предприятия
 - (4) Разбиение модели на части по функциональному принципу
- (ПКМ-4.И-1.У-1) Стандартное определение бизнес-процесса:**
 - (1) набор повторяющихся функций

- (2) совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходы
- (3) набор функций, реализующих цели в рамках оргструктуры
- 5. (ПКМ-4.И-1.У-1)Какая методология моделирования визуально более современна и более удобна для отображения всех подсистем организации и их взаимосвязей:**
 - (1) Объектная
 - (2) Структурная
 - (3) Обе
- 6. (ПКМ-4.И-1.У-1)С точки зрения процессного подхода менеджмент - это:**
 - (1) система управления предприятием, подсистемами которой являются принципы, методы, формы и приемы управления
 - (2) управления с обязательным использованием ИТ
 - (3) система управления иерархией подразделений
- 7. (ПКМ-4.И-1.У-1)Можно ли на модели организационной структуры отобразить процессы?**
 - (1) Нельзя
 - (2) Можно
 - (3) Можно только процессы верхнего уровня
 - (4) Можно только привязав процессы к объектам организационных единиц
- 8. (ПКМ-4.И-1.У-1)До истечения срока самовывоза товара из интернет-магазина клиенту пришло уведомление на электронную почту, что заказ снят. Какому объекту это соответствует на диаграмме eEPC?**
 - (1) Функции
 - (2) Событию
 - (3) Логическому оператору
 - (4) Должности
- 9. (ПКМ-4.И-1.У-1)Функции работника выходят за рамки регламентированных трудовых обязанностей - это:**
 - (1) нормальная ситуация
 - (2) экстренная ситуация
 - (3) причина срочных изменений
 - (4) не характерно для коммерческих организаций
- 10. (ПКМ-4.И-1.У-1) «ИТ-Обеспечение» - это бизнес-процесс:**
 - (1) Вспомогательный
 - (2) Основной
 - (3) Развития
 - (4) Управления

БЛОК 2 – ПРОВЕРКА УМЕНИЙ

2.1.(ПКМ-4.И-1.У-2) Необходимо указать соответствие

1. Основные бизнес-процессы	А. процессы, предназначенные для жизнеобеспечения основных и сопутствующих процессов и ориентированные на поддержку их специфических черт.
2. Сопутствующие бизнес-процессы	В. генерируют доходы компании. К ним относятся процессы, ориентированные на производство товара или оказание услуги, являющиеся целевыми объектами создания

	предприятия и обеспечивающие получение дохода.
3. Вспомогательные бизнес-процессы	С. это процессы, ориентированные на производство товара или оказание услуги, являющиеся результатами сопутствующему основному производству производственной деятельности и также обеспечивающие получение дохода.

2.2.(ПКМ-4.И-1.У-2) Установите соответствие бизнес-процесса и объекта бизнес-процесса

1. Управление финансами	Б. клиент
2. Управление маркетингом	А. деньги
3. Управление персоналом	В. персонал

2.3.(ПКМ-4.И-1.У-2) Вставьте пропущенный этап цепочки управленческого цикла

Планирование – Организация – _____ – Контроль – Регулирование

2.4.(ПКМ-4.И-1.У-2) Необходимо назвать критические факторы успеха с учетом особенностей их деятельности, предложить ключевые бизнес-процессы и провести отбор бизнес-процессов (ранжирование) для металлургического предприятия.

2.5. (ПКМ-4.И-1.У-2) Необходимо назвать критические факторы успеха с учетом особенностей их деятельности, предложить ключевые бизнес-процессы и провести отбор бизнес-процессов (ранжирование) для кофейни.

БЛОК 3 – ПРОВЕРКА НАВЫКОВ

3.1.(ПКМ-4.И-1.В-1) БИЗНЕС-КЕЙС

Время выполнения: 2 часа

Задания к практической работе

Цель деловой игры: составить перечень показателей, которые войдут в «Справку о ходе процесса».

Задача деловой игры: выделить основной процесс, провести анализ показателей, предложенных финансовым директором, представить комментарии по их корректировке.

Состав участников деловой игры:

1.Деловая игра выполняется творческими группами, каждая из которых должна состоять не менее чем из трёх студентов.

2.Состав творческих групп: консультанты по определению показателей бизнес-процессов компании.

В зависимости от общего количества студентов в учебном классе разрешается творческую группу увеличивать или уменьшать не более и не менее чем на одного студента.

Подготовительная работа

Финансовый директор торгово-производственной компании (преподаватель) предоставляет консультантам исходную информацию по процессу «Управление финансами»:

- 1) Владелец процесса – Финансовый директор.
- 2) Состав процесса включает следующие структурные подразделения компании:
 - Бухгалтерия (15 чел.),
 - Отдел финансового контроля и аудита (10 чел.),
 - Отдел информационного обеспечения (12 чел).

Финансовому директору непосредственно подчиняются два начальника отделов и главный бухгалтер (хотя в соответствии с «Положением о бухгалтерском учете» главный бухгалтер должен подчиняться непосредственно директору (генеральному директору), в практическом бизнесе наличие финансового директора, которому функционально подчиняется главный бухгалтер организации, — явление, часто встречающееся.). Отдел информационного обеспечения подчинен финансовому директору, так как основная нагрузка на этот отдел состоит в поддержании в работоспособном состоянии информационно-учетной системы (собственного изготовления или «пиратской копии» учетной программы, или давно купленной, но еще работающей на «заплатках») и внесение необходимых изменений в программное обеспечение (а также, что обычно не афишируется, внесение изменений в базу информационной системы по результатам исправления ошибок в сборе, вводе и обработке учетной информации). В дальнейшем для обобщенного названия подразделений процесса будет использоваться термин «финансовая служба».

Общая численность сотрудников, занятых в процессе, включая финансового директора, составляет 38 человек.

3) Функции процесса:

- бюджетирование,
- бухгалтерский и финансовый учет,
- составление налоговой отчетности,
- финансовый контроллинг,
- информационное обеспечение бухгалтерского учета,
- информационное обеспечение деятельности компании,
- обеспечение работоспособности связи и оргтехники,
- информационная безопасность компании.

4) Список показателей, предложенных финансовым директором в ходе обсуждения способов измерения хода процесса.

В ходе обсуждения показателей процесса «Управления финансами» финансовым директором компании были предложены следующие показатели эффективности работы финансово - бухгалтерской службы:

1. Показатели продукта.

- 1.1. Экономия ресурсов (рассчитывается как экономический эффект от внедрения изменений в работе финансово-бухгалтерской службы).
- 1.2. Процент отчислений на налоги (от прибыли).
- 1.3. Отклонения налоговых выплат от плановых (в процентах).
- 1.4. Отклонения по прибыли поданным аудиторских проверок (в процентах).
- 1.5. Отклонения по результатам налоговых проверок (в процентах):
 - по доначислению прибыли;
 - по доначислению других налогов.
- 1.6. Выполнение плановой прибыли по финансовому инвестированию (в процентах).
- 1.7. Отклонение от прогноза исполнения бюджета (в процентах).
- 1.8. Закрытие месяца по учетной программе (в днях после отчетного месяца).
2. Показатели процесса.
 - 2.1. Размер выставленных штрафов от налоговой службы за отчетный период (в рублях).
 - 2.2. Количество не размещенных денежных средств (в рублях).
 - 2.3. Отклонение по прибыли за закрытый период (в процентах).
3. Показатели удовлетворенное™ потребителей.
 - 3.1. Время оформления заявки на оплату (в рабочих часах).
 - 3.2. Время согласования договоров в финансовой службе (в рабочих часах).
 - 3.3. Время на отправку платежа (в рабочих часах).
 - 3.4. Количество (процент) неточных переводов.
 - 3.5. Эффект от неправильно проведенных финансовых расчетов (расчет по факту анализа отклонения).
 - 3.6. Задержки по выполнению поручений (в днях).
 - 3.7. Исполнение бюджета финансово-бухгалтерской службы (в процентах).
 - 3.8. Эффективность работы персонала (отношение оборота к численности или к фонду заработной платы).
4. Показатели Отдела информационного обеспечения.
 - 4.1. Коэффициент работоспособности информационного оборудования (включая телефоны и оргтехнику) или время простоев.
 - 4.2. Процент выполнения заявок на доработки программного обеспечения и оргтехники за месяц (в процентах).
 - 4.3. Среднее время выполнения заявок и технических заданий на доработки (в рабочих часах).

Содержание аналитической записки консультантов

Консультанты решают следующие вопросы:

- 1) На основании исходных данных предлагают и обосновывают выделение процессов в организации.
- 2) На основании списка показателей, предложенных финансовым директором в ходе обсуждения способов измерения хода процесса, предоставить комментарии относительно целесообразности и правильности применения перечисленных показателей. Определить, какие показатели следует оставить, какие отклонить.
- 3) Составить окончательный перечень показателей, которые войдут в «Справку о ходе процесса «Управление финансами».

Каждой группе консультантов необходимо представить комментарии по окончательному перечню показателей.

Организационная работа

Преподаватель из числа работников аппарата управления компании (студентов) создает комитет (до 3 человек), который рассматривает на своем заседании аналитическую записку и решает:

- а) принять работу консультантов;
- б) по причине отсутствия важной информации в аналитической записке отложить рассмотрение вопроса о принятии работы до получения дополнительных сведений от консультантов;
- в) отказать в принятии работы, мотивировав отказ.

Данная работа рассчитана на 6 часов творческой работы:

- 2 часов аудиторных занятий под наблюдением преподавателя;
- 4 часа самостоятельной домашней работы.

При положительном решении комитета готовятся акты приема-передачи работ.

Оценка работы творческих групп осуществляется в двух вариантах:

- положительная оценка – в том случае, когда качественно подготовлены документы со стороны консультантов и комитет решил подписать акт приема-передачи;
- отрицательная оценка – когда консультантам отказано в подписании акта приема-передачи.

Вариант 2

Типовое контрольное задание 2

БЛОК 1 – ПРОВЕРКА ЗНАНИЙ

Выбрать ОДИН правильный ответ

1. (ПКМ-4.И-1.У-1) Эмерджентность - это:

- (1) наличие (возникновение) у какой-либо системы особых свойств, не присущих её элементам в отдельности
- (2) синоним хаоса
- (3) неуправляемость процессов
- (4) возникновение непредвиденной ситуации
- (5) состояние организации накануне распада ее структуры

2. (ПКМ-4.И-1.У-1) Возможно ли декомпонировать на подгруппы процессов процессы верхнего уровня банка «Кредитование физических лиц» и «Кредитование юридических лиц»?

- (1) Да, можно оба
- (2) Да, но только первый
- (3) Да, но только второй
- (4) Невозможно

3. (ПКМ-4.И-1.У-1) Можно ли использовать нотацию eEPC для обобщенного представления о процессах компании на уровне стратегии?

- (1) нет
- (2) можно
- (3) можно, только для определенных видов деятельности

- (4) можно, если есть описание оргструктуры
- 4. (ПКМ-4.И-1.У-1) Как классифицируются процессы верхнего уровня?**
- (1) бизнес-процессы
 - (2) развития, управления, основные и вспомогательные
 - (3) производственные и управляющие
 - (4) стратегические
 - (5) руководящие
- 5. (ПКМ-4.И-1.У-1) Какая разница между Экземпляром объекта и Определением объекта?**
- (1) Экземпляр – это ссылка на объект в разных моделях, а Определение – уникальный объект
 - (2) Разницы нет, это синонимы
 - (3) Экземпляр – это множество объектов одного типа, а Определение – уникальный объект
 - (4) Экземпляр можно декомпонировать, а определение нет
- 6. (ПКМ-4.И-1.У-1) Генеральный директор отвечает за набор персонала, за развитие процессов и стратегию. Какими объектами это можно отобразить на модели eEPC?**
- (1) Person Type (бизнес-роль)
 - (2) Function (Функция)
 - (3) Position (Должность)
 - (4) Function (Функция)
- 7. (ПКМ-4.И-1.У-1) Вторичные выходы процесса**
- (1) являются обязательными при выполнении любого процесса
 - (2) не являются целью процесса и не обязательны
 - (3) обязательны для потребителей процесса
 - (4) определяются входами процесса
- 8. (ПКМ-4.И-1.У-1) Верно ли, что деятельность организации всегда надо описывать от верхнего уровня до модели окружения функции?**
- (1) Нет
 - (2) Только до уровня процедуры
 - (3) Только для некоторых видов деятельности
 - (4) Только в связи с моделью оргструктуры
- 9. (ПКМ-4.И-1.У-1) Какая последовательность объектов корректна?**
- (1) Событие-функция-событие-интерфейс процесса
 - (2) Функция-событие-функция-должность
 - (3) Событие-событие-должность
 - (4) Функция-функция-событие
- 10. (ПКМ-4.И-1.У-1) Под процессным подходом к управлению деятельностью организации понимается...**
- (1) назначение владельцев процессов, определение поставщиков и потребителей всех процессов
 - (2) взгляд на деятельность организации как систему взаимосвязанных и взаимодополняющих процессов, которыми необходимо управлять для достижения целей
 - (3) оптимальное распределении полномочий и ответственности в процессах
 - (4) использование в организации матричной организационной структуры
 - (5) использование результатов моделирования предметных областей деятельности организации в процессе принятия решений

БЛОК 2 – ПРОВЕРКА УМЕНИЙ

2.1.(ПКМ-4.И-1.У-2) Необходимо установить соответствие

1. Обеспечивающие процессы	А. являются процессы совершенствования производимого товара или услуги, процессы развития технологий, процессы модификации оборудования, а также инновационные процессы. Например, это проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР) в машиностроении, процесс технического перевооружения в электроэнергетике и т. п.
2. Бизнес-процессы управления	В. поддерживают инфраструктуру компании, предназначены для жизнеобеспечения всех остальных процессов и ориентированы на поддержку их универсальных черт. На предприятиях любой отрасли это процесс финансового обеспечения, кадрового обеспечения, инженерно-технического обеспечения и т. п.
3. Бизнес-процессы развития	С. это процессы, охватывающие весь комплекс функций управления на уровне каждого бизнес-процесса и предприятия в целом. Это процессы стратегического, оперативного и текущего планирования, формирования и осуществления управленческих воздействий.

2.2.(ПКМ-4.И-1.У-2) Установите соответствие бизнес-процесса и объекта бизнес-процесса

1. Управление дебиторской задолженностью	Б. кредит
2. Управление кредиторской задолженностью	А. клиент
3. Управление финансами	В. поставщик

2.3.(ПКМ-4.И-1.У-2) Вставьте пропущенный этап цепочки управленческого цикла

Планирование – Организация – Учет – Контроль - _____

2.4.(ПКМ-4.И-1.У-2) Необходимо назвать критические факторы успеха с учетом особенностей их деятельности, предложить ключевые бизнес-процессы и провести отбор бизнес-процессов (ранжирование) для банка.

2.5. (ПКМ-4.И-1.У-2) Необходимо назвать критические факторы успеха с учетом особенностей их деятельности, предложить ключевые бизнес-процессы и провести отбор бизнес-процессов (ранжирование) для машиностроительного предприятия.

БЛОК 3 – ПРОВЕРКА НАВЫКОВ

3.1.(ПКМ-4.И-1.В-1) БИЗНЕС-КЕЙС

Время выполнения: 2 часа

Задания к практической работе

Матрица ответственности за бизнес-процессы представляет собой таблицу, по строкам которой задаются бизнес-процессы, а по столбцам – владельцы процессов. Пересечение строки и столбца указывает на ответственность подразделения за процесс или отсутствие ответственности (не заполнено).

Таблица 3 – Матрица распределения ответственности процессов

Владелец	1	2	3	...
Процесс				
1				
2				
3				
...				

Задание 1. На основании данных о процессах и их владельцах составьте матрицу распределения ответственности.

Состав органов управления предприятием:

- 1) отдел главного технолога;
- 2) административно-хозяйственный отдел;
- 3) отдел главного механика;
- 4) отдел кадров;
- 5) юрисконсульты;
- 6) зам. директора по экономическим вопросам;
- 7) отдел главного конструктора;
- 8) зам. директора по общим вопросам;
- 9) гл. инженер;
- 10) финансовый отдел;
- 11) отдел труда и заработной платы;
- 12) бюро рационализаторских предложений и изобретательства;
- 13) отдел материально-технического снабжения;
- 14) отдел комплектации и кооперации;
- 15) зам. директора по производству;
- 16) гл. бухгалтер;
- 17) технический архив;
- 18) производственный отдел;
- 19) директор;
- 20) планово-экономический отдел;
- 21) зам. директора по кадрам;
- 22) отдел главного энергетика;
- 23) канцелярия;
- 24) отдел стандартизации;
- 25) отдел сбыта;
- 26) отдел главного метролога;
- 27) отдел технического обучения;

- 28) отдел технического контроля;
- 29) отдел научно-технической информации;
- 30) зам. директора по коммерческим вопросам и сбыту;
- 31) зам. директора по материально-техническому обеспечению;
- 32) маркетинговый отдел;
- 33) маркетолог;
- 34) служба сервиса и послепродажного обслуживания;
- 35) служба безопасности предприятия;
- 36) ИТ-отдел.

Перечень процессов организации представлен по вариантам.

Вариант 1.

1. Анализировать рынок и потребности потребителей:

- проводить интервьюирование потребителей;
- проводить анализ фокус-групп;
- подготовка и проведение инспекций;
- прогнозирование покупательского спроса потребителей;
- осуществлять мониторинг удовлетворенности продуктами и услугами;
- осуществлять мониторинг удовлетворения потребителей при разрешении жалоб;
- осуществлять мониторинг удовлетворенности потребителей от общения;
- определять слабые стороны в предложении продуктов/услуг;
- идентифицировать новые инновации, которые обеспечивают потребности потребителей;
- определять реакцию потребителей на конкурирующие предложения.

2. Управлять внешними связями:

- обеспечивать обмен информацией с владельцами предприятия;
- управлять отношениями с правительством;
- строить взаимоотношения с кредиторами;
- разрабатывать программу PR.

Вариант 2.

Разрабатывать видение и стратегию:

- анализировать и выявлять причины конкуренции;
- определять экономические тренды;
- идентифицировать политические и правовые вопросы;
- оценивать новые технологические инновации;
- анализировать демографию;
- идентифицировать социальные и культурные изменения;
- анализировать экологические проблемы;
- выбирать релевантные рынки;
- определять долгосрочное видение;
- формулировать стратегию бизнес-единиц;
- разрабатывать всеобщую формулировку миссии;
- разрабатывать организационную структуру и систему взаимоотношений между организационными единицами;
- разрабатывать и ранжировать цели организации.

Управлять внешними связями:

- взаимодействовать с советом директоров;

- разрабатывать взаимоотношения с обществом;
- управлять правовыми и этическими вопросами.

Вариант 3.

Разрабатывать продукты или услуги:

- перевести потребности и желания потребителя в требования к продукту/услуге;
- планировать и детализировать цели по качеству;
- планировать и детализировать цели по стоимости;
- разрабатывать жизненный цикл продукта и определять цели по времени;
- разрабатывать и интегрировать лидирующие технологии в концепцию продукта/услуги;
- разрабатывать спецификации продуктов/услуг;
- осуществлять параллельное проектирование;
- осуществлять расчет стоимости;
- документировать спецификацию конструкции;
- разрабатывать прототипы;
- получать патенты;
- разрабатывать расширения (улучшения потребительских качеств) продукта/услуги;
- устранять проблемы качества и надежности;
- устранять устаревшие продукты/услуги;
- осуществлять подготовку к производству;
- разрабатывать и тестировать процесс производства прототипа;
- разрабатывать и обеспечивать необходимыми материалами и оборудованием;
- внедрять и проверять процесс или методологию;
- управлять процессом разработки продукта/услуги.

Вариант 4.

Продавать продукты/услуги:

- разрабатывать ценовую стратегию;
- разрабатывать рекламную стратегию;
- разрабатывать маркетинговые слоганы;
- оценивать возможность рекламы и требования по ее финансированию;
- идентифицировать выделенных (особенных) целевых потребителей и их потребности;
- разрабатывать прогноз продаж;
- продавать продукты и услуги;
- вести переговоры об условиях поставки;
- обрабатывать заказы потребителей;
- получить заказы от потребителей;
- включать заказы в процессы производства и доставки.

Выполнять управление программой работы с окружающей средой:

- разрабатывать стратегию управления окружающей средой;
- обеспечивать соответствие законодательству;
- обучать персонал и проводить тренинги;
- внедрять программы по предупреждению загрязнения окружающей среды;
- управлять восстановительными работами;
- внедрять программы реагирования на угрозы;
- управлять связями с государственными агентствами и PR;
- разрабатывать и управлять информационной системой окружающей среды;
- осуществлять мониторинг программы управления окружающей средой.

Вариант 5.

Производить и обеспечивать производство:

- выбирать и сертифицировать поставщиков;
- приобретать основные средства;
- приобретать материалы и комплектующие;
- приобретать подходящие технологии;
- разрабатывать и настраивать процесс производства (для существующего процесса);
- разрабатывать график производства;
- перемещать материалы или ресурсы;
- изготавливать продукт;
- упаковывать продукт;
- складировать или хранить продукт;
- подготавливать продукт к поставке;
- планировать поставку продукта;
- поставлять продукт потребителю;
- устанавливать продукт;
- подтверждать специальные требования по обслуживанию потребителя;
- идентифицировать и планировать ресурсы для удовлетворения требований по обслуживанию;
- обеспечивать обслуживание специальных клиентов;
- документировать и осуществлять мониторинг статуса заказов;
- управлять запасами;
- обеспечивать качество продукта;
- планировать и выполнять текущий ремонт;
- осуществлять мониторинг внешних ограничений.

Вариант 6.

Производство и поставка для организаций, ориентированных на сервис:

- выбирать и сертифицировать поставщиков;
- приобретать материалы и комплектующие;
- приобретать подходящие технологии;
- определять требования по квалификации персонала;
- идентифицировать и проводить тренинги;
- осуществлять мониторинг и управление повышением квалификации;
- подтверждать специальные требования по обслуживанию конкретного потребителя;
- идентифицировать и планировать ресурсы для удовлетворения требований по обслуживанию;
- обеспечивать обслуживание специальных клиентов;
- обеспечивать качество обслуживания.

Выставлять счет и обслуживать потребителей:

- разрабатывать, выставить и поддерживать деятельность по выставлению счетов;
- выставить счета потребителю;
- откликаться на запросы по выставлению счетов;
- оказывать послепродажное обслуживание;
- осуществлять гарантийное обслуживание и претензионную работу;
- откликаться на информационные запросы;
- работать с жалобами потребителей.

Вариант 7.

Управлять человеческими ресурсами:

- идентифицировать требования организации в стратегическом плане;
- определять затраты на человеческие ресурсы;
- определять требования к человеческим ресурсам;
- определять роль организационной структуры;
- анализировать, разрабатывать и реорганизовывать функции;
- определять и систематизировать выходы функций и метрики (показатели);
- определять сферы ответственности за выполнение функций;
- планировать и прогнозировать потребность в рабочей силе;
- разрабатывать планы продвижения и карьеры;
- осуществлять поиск, подбор и прием персонала;
- формировать и развертывать команды;
- перемещать служащих;
- реорганизовывать и сокращать персонал;
- управлять увольнением персонала;
- обеспечивать трудоустройство увольняемого персонала;
- приводить в соответствие квалификацию персонала и требования по развитию организации;
- разрабатывать и управлять программами обучения;
- разрабатывать и управлять программами профориентации персонала;
- разрабатывать сферы ответственности за выполнение функций/процессов;
- разрабатывать сферы ответственности управляющих;
- разрабатывать сферы ответственности команд;
- определять показатели производительности;
- разрабатывать подходы к управлению производительностью и обратной связью;
- управлять производительностью команд;
- разрабатывать и управлять постоянной и переменной частью зарплаты;
- управлять программами материального и морального стимулирования.

Вариант 8.

Управлять информационными ресурсами:

- определять требования на основе стратегий бизнеса;
- определять архитектуру систем предприятия;
- планировать и прогнозировать информационные технологии и методологии;
- устанавливать стандарты данных предприятия;
- устанавливать стандарты качества и контроля;
- проводить оценку специфических потребностей;
- выбирать информационные технологии;
- определять жизненные циклы данных;
- разрабатывать системы поддержки предприятия;
- тестировать, оценивать и развертывать системную безопасность и контроль;
- устанавливать стратегии системной безопасности и уровни безопасности;
- тестировать, оценивать и развертывать системную безопасность и контроль;
- устанавливать базы данных;
- собирать и упорядочивать информацию;
- хранить информацию;
- изменять и обновлять информацию;
- осуществлять возможность поиска информации;
- уничтожать информацию;
- управлять централизованным оборудованием;
- управлять распределенным оборудованием;

- управлять сетевыми операциями;
- управлять библиотеками и центрами информации;
- управлять документированием и фиксированием данных бизнеса;
- управлять внешними коммуникационными системами;
- управлять внутренними коммуникационными системами;
- подготавливать и распространять публикации;
- оценивать и проводить аудит качества информации.

Вариант 9.

Управлять финансовыми и материальными ресурсами:

- разрабатывать бюджеты;
- управлять распределением финансовых ресурсов;
- определять структуру капитала;
- управлять потоками денежных средств;
- управлять финансовыми рисками;
- работать с дебиторской задолженностью;
- выполнять оплату труда персонала;
- работать с кредиторской задолженностью, кредитами и инкассо;
- вести бухгалтерский учет;
- выплачивать премии и пособия;
- управлять общехозяйственными и представительскими расходами;
- формировать отчеты;
- обеспечивать внешней финансовой информацией;
- обеспечивать внутренней финансовой информацией;
- проводить внутренний аудит;
- обеспечивать соответствие налоговой политики законодательству;
- планировать налоговую стратегию;
- выбирать эффективные технологии;
- управлять налоговыми спорами;
- информировать менеджмент компании о налогах;
- управлять планированием капитала;
- приобретать и продавать основные средства;
- управлять оборудованием;
- управлять материальными рисками.

Вариант 10.

Управлять улучшениями и изменениями:

- измерять показатели деятельности организации;
- создавать систему измерения показателей;
- измерять качество продуктов и услуг;
- измерять затраты на обеспечение качества;
- измерять затраты;
- измерять длительность циклов;
- измерять производительность (продуктивность);
- осуществлять оценки качества на основе внешних критериев;
- осуществлять оценки качества на основе внутренних критериев;
- осуществлять сравнительный анализ деятельности;
- определять возможности проведения сравнительного анализа;
- осуществлять сравнительный анализ бизнес-процессов;
- осуществлять сравнительный анализ конкурентных преимуществ;

- определять направления улучшений процессов и систем;
- внедрять непрерывное улучшение бизнес-процессов;
- проводить реорганизацию бизнес-процессов и систем;
- управлять улучшениями;
- определять направления TQM (всеобщее управление качеством);
- разрабатывать и внедрять системы TQM;
- управлять жизненным циклом TQM.

Методические рекомендации к процедуре оценивания

Оценка результатов обучения по дисциплине, характеризующих сформированность компетенции проводится в процессе промежуточной аттестации студентов посредством контрольного задания. При этом процедура должна включать последовательность действий, описанную ниже.

1. Подготовительные действия включают:

Предоставление студентам контрольных заданий, а также, если это предусмотрено заданием, необходимых приложений (формы документов, справочники и т.п.);

Фиксацию времени получения задания студентом.

2. Контрольные действия включают:

Контроль соблюдения студентами дисциплинарных требований, установленных Положением о промежуточной аттестации обучающихся и контрольным заданием (при наличии);

Контроль соблюдения студентами регламента времени на выполнение задания.

3. Оценочные действия включают:

Восприятие результатов выполнения студентом контрольного задания, представленных в устной, письменной или иной форме, установленной заданием.

Оценка проводится по каждому блоку контрольного задания по 100-балльной шкале.

Подведение итогов оценки компетенции и результатов обучения по дисциплине с использованием формулы оценки результата промежуточной аттестации и шкалы интерпретации результата промежуточной аттестации.

Оценка результата промежуточной аттестации выполняется с использованием формулы:

$$P = \frac{\sum_{i=1}^n P_i}{3},$$

где P_i – оценка каждого блока контрольного задания, в баллах

Шкала интерпретации результата промежуточной аттестации (сформированности компетенций и результатов обучения по дисциплине)

Результат промежуточной аттестации (P)	Оценка сформированности компетенций	Оценка результатов обучения по дисциплине	Оценка ECTS
От 0 до 36	Не сформирована.	Неудовлетворительно (не зачтено)	F (не зачтено)
«Безусловно неудовлетворительно»: контрольное задание выполнено менее, чем на 50%, преимущественная часть результатов выполнения задания содержит грубые ошибки, характер которых указывает на отсутствие у обучающегося знаний, умений и навыков по			

Результат промежуточной аттестации (Р)	Оценка сформированности компетенций	Оценка результатов обучения по дисциплине	Оценка ECTS
дисциплине, необходимых и достаточных для решения профессиональных задач, соответствующих этапу формирования компетенции.			
От 37 до 49	Уровень владения компетенцией недостаточен для ее формирования в результате обучения по дисциплине.	Неудовлетворительно (не зачтено)	FX (не зачтено)
«Условно неудовлетворительно»: контрольное задание выполнено не менее, чем на 50%, значительная часть результатов выполнения задания содержит ошибки, характер которых указывает на недостаточный уровень владения обучающимся знаниями, умениями и навыками по дисциплине, необходимыми для решения профессиональных задач, соответствующих компетенции.			
От 50 до 59	Уровень владения компетенцией посредственен для ее формирования в результате обучения по дисциплине.	Удовлетворительно (зачтено)	E (зачтено)
«Посредственно»: контрольное задание выполнено не менее, чем на 50%, большая часть результатов выполнения задания содержит ошибки, характер которых указывает на посредственный уровень владения обучающимся знаниями, умениями и навыками по дисциплине, но при этом позволяет сделать вывод о готовности обучающегося решать типовые профессиональные задачи.			
От 60 до 69	Уровень владения компетенцией удовлетворителен для ее формирования в результате обучения по дисциплине.	Удовлетворительно (зачтено)	D (зачтено)
«Удовлетворительно»: контрольное задание выполнено не менее, чем на 60%, меньшая часть результатов выполнения задания содержит ошибки, характер которых указывает на посредственный уровень владения обучающимся знаниями, умениями и навыками по дисциплине, но при этом позволяет сделать вывод о готовности обучающегося решать типовые профессиональные задачи.			
От 70 до 89	Уровень владения компетенцией преимущественно высокий для ее формирования в результате обучения по дисциплине.	Хорошо (зачтено)	C (зачтено)
«Хорошо»: контрольное задание выполнено не менее, чем на 80%, результаты выполнения задания содержат несколько незначительных ошибок и технических погрешностей, характер которых указывает на высокий уровень владения обучающимся знаниями, умениями и навыками по дисциплине и позволяет сделать вывод о готовности обучающегося решать типовые и ситуативные профессиональные задачи.			
От 90 до 94	Уровень владения компетенцией высокий для ее формирования в результате обучения по дисциплине.	Отлично (зачтено)	B (зачтено)
«Отлично»: контрольное задание выполнено в полном объеме, результаты выполнения задания содержат одну-две незначительные ошибки, несколько технических			

Результат промежуточной аттестации (Р)	Оценка сформированности компетенций	Оценка результатов обучения по дисциплине	Оценка ECTS
погрешностей, характер которых указывает на высокий уровень владения обучающимся знаниями, умениями и навыками по дисциплине и позволяет сделать вывод о готовности обучающегося эффективно решать типовые и ситуативные профессиональные задачи, в том числе повышенного уровня сложности.			
От 95 до 100	Уровень владения компетенцией превосходный для ее формирования в результате обучения по дисциплине.	Отлично (зачтено)	A (зачтено)
«Превосходно»: контрольное задание выполнено в полном объеме, результаты выполнения задания не содержат ошибок и технических погрешностей, указывают как на высокий уровень владения обучающимся знаниями, умениями и навыками по дисциплине, позволяют сделать вывод о готовности обучающегося эффективно решать типовые и ситуативные профессиональные задачи, в том числе повышенного уровня сложности, способности разрабатывать новые решения.			

3.МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

Материалы для текущего контроля фонда оценочных средств разработаны в соответствии рабочей программой дисциплины и основной профессиональной образовательной программой.

Образцы тестов

Тест №1

- Как можно охарактеризовать обобщенный уровень процессов организации:
 - Процессы верхнего уровня
 - Логика выполнения процесса
 - Автоматизированное выполнение шагов процесса
 - Группы процессов
- Какая модель находится на самом нижнем уровне декомпозиции при описании процессов:
 - Окружения функции (FAD)
 - Событийной цепочки процесса (eEPC)
 - Цепочки добавленной ценности (VAD)
 - Сценариев процесса (PSD)
- Система управления по Тейлору
 - ориентирована на инициативу и развитие персонала
 - заложила основу для информационных систем
 - воспринимает работника как ресурс для получения прибыли
 - устарела и не используется современными организациями
- К вспомогательным бизнес-процессам часто относят:
 - Управление персоналом
 - Маркетинг
 - Стратегическое планирование
 - Бюджетирование
- В бизнес-процессе документированы только события. Можно ли смоделировать детальную процедуру eEPC на основе этой информации?

- (1) Детальную процедуру нет, только модель событий
 - (2) Невозможно
 - (3) Можно
 - (4) Можно только на уровне детализации процедуры
6. Преимущества процессного подхода перед функциональным подходом
- (1) более быстрое достижение результатов
 - (2) вектор управления - на заказчика, а не на начальника
 - (3) повышается прозрачность бизнеса
 - (4) есть ответственный за результат каждого процесса
7. С чего более правильно начинать описание организации?
- (1) С организационной структуры
 - (2) С процессов
 - (3) С ресурсов
 - (4) С продуктов и услуг
 - (5) С финансирования
8. В начале процедуры eEPC первым объектом указан логический оператор «И». Может ли быть такая ситуация?
- (1) При определенных условиях может
 - (2) Нет
 - (3) Если следом указано несколько функций, то может
 - (4) Если следом указано несколько исполнителей
9. Непрерывная серия задач, выполняемых с целью создания выхода с целью удовлетворения запросов внутренних или внешних клиентов - это определение:
- (1) процесса
 - (2) организации как системы
 - (3) функции
 - (4) операционной деятельности
10. Возможно ли построить основные процессы без связей между объектами по типу «предшествующий-последующий»?
- (1) Да, можно
 - (2) Нет
 - (3) Можно только у ограниченного числа объектов
 - (4) Можно только в определенных сферах деятельности

Тест №2

1. В чем суть концепции процессного управления BPM (Business Process Management)?
- (1) во внедрении инструментов для моделирования бизнес-процессов
 - (2) в соединении двух направлений - моделирования процессов и их автоматизации
 - (3) в автоматизированном документообороте
 - (4) в адаптации организации к условиям внешней среды
2. Возможно ли построить цепочку основных процессов такого типа: Снабжение комплектующими – Производство – Продажа - IT-обеспечение – Доставка?
- (1) Нет, потому что один из процессов не относится к основным
 - (2) Нет, потому что «IT-обеспечение» - более главный процесс
 - (3) Да
 - (4) Да, только поменяв местами процессы
3. В регламенте процесса продажи одежды отмечено, что после функции «Согласование с клиентом цены заказа костюма», в случае отказа клиента от костюма по данной цене, процесс продажи начинается заново. На модели это отображается:

- (1) связью на момент перед начальной функцией
 - (2) связью на момент после начальной функции
 - (3) объектом «Событие»
 - (4) объектом «Функция»
4. Референтная модель:
 - (1) интегрированная в информационную систему блок-схема управления процессами
 - (2) рекомендуемые схемы организации деятельности организаций, разработанные для конкретных отраслей
 - (3) обязательная модель при описании процессов предприятия
5. Является ли модель VAD моделью процедуры?
 - (1) Нет
 - (2) Да
 - (3) Да, но только категория основных процессов
 - (4) Да, но только категория процессов развития
6. В школе прозвенел звонок (сигнал) к началу урока. Какой объект будет соответствовать данной ситуации?
 - (1) Событие
 - (2) Функция
 - (3) Информационная система
 - (4) Логический оператор
7. Референтная модель отражает:
 - (1) логику выполнения процессов
 - (2) логику взаимодействия подразделений
 - (3) структуру процессов верхнего уровня
 - (4) структуру основных процессов
8. Обязательно ли придерживаться референтной модели при моделировании верхнего уровня компании?
 - (1) Нет
 - (2) Обязательно
 - (3) Только при моделировании основных процессов
 - (4) Только при составлении метрик процессов
9. Директор может утвердить документ или направить на доработку, а также и то, и другое одновременно. Какой логический оператор этому соответствует?
 - (1) ИЛИ
 - (2) Исключающее ИЛИ
 - (3) Никакой
 - (4) И
10. Владелец процесса
 - (1) обязательно руководитель подразделения или организации
 - (2) лицо, имеющее полномочия и зону ответственности, а также распоряжающееся ресурсами процесса
 - (3) лицо, руководящее процессом только один раз

Шкала и критерии оценки текущего тестирования

Число правильных ответов	Оценка
90-100% правильных ответов	Оценка «отлично»
70-89% правильных ответов	Оценка «хорошо»
51-69% правильных ответов	Оценка «удовлетворительно»
Менее 50% правильных ответов	Оценка «неудовлетворительно»

Вопросы для практических занятий

Тема 1. Системный анализ деятельности организации.

1. Поясните сущность выделения процессов.
2. Что означает сегментация бизнес-процессов?
3. К чему приводит сегментирование бизнес-процессов?
4. Сущность функций управления бизнес-процессами?

Тема 2. Анализ и описание бизнес-процессов.

1. В чем заключается менеджмент бизнес-процесса?
2. Охарактеризуйте схему процессного подхода стандартом ИСО 9000:2000.
3. Поясните методологию замкнутого цикла управления P-D-C-A (цикла Деминга).
4. К чему приводит совмещение цикла P-D-C-A и схемы процессного подхода стандартов ИСО.

Тема 3. Моделирование бизнес-процессов.

1. Дайте характеристику вышестоящему руководителю процесса.
2. Охарактеризуйте схему взаимодействия составляющих процессной системы управления.
3. Перечислите особенности управления сетью процессов.
4. Какие элементы включает в себя цикл оперативного управления процессом.
5. Дайте характеристику схеме управления процессом с учетом требований стандарта МС ИСО 9001:2000.
6. Как происходит деление видов деятельности, которые составляют бизнес-процесс?

Тема 4. Управление бизнес-процессами организации.

1. Дайте определение функции процесса.
2. Что означает «зона безответственности», барьер, пересечение полномочий.
3. Перечислите проблемы выделения сквозных процессов.
4. Сравните два подхода к управлению процессами.
5. Дайте характеристику упрощенной схеме процесса бюджетирования.
6. Что включает процессный подход в бюджетировании?

Критерии оценки работы на практическом занятии

Критерии	Максимальное количество баллов за задание
Устный опрос, коллоквиум	
Основные теоретические положения по вопросу раскрыты. Имеются элементы обоснования выводов. Имеются элементы систематизации информации, факты применения профессиональной терминологии. Очевидно использование источников рекомендованной литературы. Продemonстрирована культура речи.	5 баллов
Решение задач, кейсов, заданий, выполнение лабораторных работ	
Верно выполненное практическое (лабораторное) задание	5 баллов

Темы докладов и рефератов

1. Основные принципы технологичной оптимизации бизнес-процессов.
2. Специфика современных проблем управления. Процессное управление.
3. Принципы тактического анализа процессов управления.
4. Развитие организационной модели управления предприятием
5. Стандарты управления и развитие принципов управления качеством
6. Принципы возникновения реинжиниринга бизнес- процессов. Методология и принципы реинжиниринга бизнес- процессов.
7. Бенчмаркинг как инструмент обеспечения конкурентоспособности предприятий.
8. Моделирование бизнеса и CASE- технологии.
9. Связь реинжиниринга бизнес-процессов и информационных технологий.
- 10.Современные подходы к построению корпоративной информационной системы.
- 11.Интеллектуальные технологии в реинжиниринге бизнес- процессов.
12. Объектно-ориентированное моделирование бизнес- процессов.
- 13.Сравнительный анализ бизнес-процессов-инструмент совершенствования.
14. Реинжиниринг бизнеса на основе глобальных сетевых технологий
- 15.Электронный бизнес.
16. Электронная коммерция и интернет-маркетинг как Реинжиниринг бизнес-процесса.
- 17.Эволюция методов управления созданием стоимости на предприятии.
- 18.Основы жизненного цикла информационных систем. Стандарт 12207.
- 19.Принципы построения системы оценки и управления качеством.
- 20.Основные элементы процессного подхода.
- 21.Бенчмаркинг как средство повышения конкурентоспособности компании.
- 22.Бенчмаркинг в сфере сравнительного анализа бизнес-процессов.
- 23.Системный подход как основа определения бизнес-процессов.

Шкала и критерии оценки реферата (эссе, доклада)

Критерии	Показатели	Баллы
1.Новизна реферированного текста	-актуальность проблемы и темы; - новизна и самостоятельность в постановке проблемы, в формулировании нового аспекта выбранной для анализа проблемы; - наличие авторской позиции, самостоятельность суждений.	Макс. - 20 баллов
2. Степень раскрытия сущности проблемы	- соответствие плана теме реферата (доклада); - соответствие содержания теме и плану; - полнота и глубина раскрытия основных понятий; - обоснованность способов и методов работы с материалом; - умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал; - умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы.	Макс. - 30 баллов
3. Обоснованность выбора источников	- круг, полнота использования литературных источников по теме; - привлечение новейших работ (журнальные публикации, материалы сборников научных трудов и т.д.).	Макс. - 20 баллов

Критерии	Показатели	Баллы
4. Соблюдение требований к оформлению	- правильное оформление ссылок на используемую литературу; - грамотность и культура изложения; - владение терминологией и понятийным аппаратом; - соблюдение требований к объему работы; - культура оформления: выделение абзацев; - использование информационных технологий.	Макс. - 15 баллов
5. Изложение	- отсутствие орфографических и синтаксических ошибок, стилистических погрешностей; - отсутствие опечаток, сокращений слов, кроме общепринятых; - литературный стиль.	Макс. - 15 баллов

Реферат оценивается по 100 балльной шкале, баллы переводятся в оценки успеваемости следующим образом:

- 86 – 100 баллов – «отлично»;
- 71 – 85 баллов – «хорошо»;
- 51 – 70 баллов – «удовлетворительно»;
- менее 50 баллов – «неудовлетворительно».

Вопросы к экзамену

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

27. Моделирование процессов в нотации DFD
28. Моделирование процессов в нотации IDEF0
29. Моделирование процессов в нотации IDEF3
30. Моделирование бизнес-процессов в нотации ARIS
31. Сравнительный анализ методологий моделирования
32. Функциональные возможности ARIS Toolset и BPWin
33. Особенности применения инструментальных средств моделирования бизнеспроцессов
34. Требования к инструментальным системам для моделирования бизнеса
35. Принципы выделения бизнес-процессов
36. Подходы к описанию различных предметных областей деятельности организации (цели, орг. структура)
37. Подходы к описанию различных предметных областей деятельности организации (данные, продукты, входы, выходы)
38. Методики анализа бизнес-процессов (на основе субъективных оценок, анализ результатов аттестации и аудита, логический анализ)
39. Методики анализа бизнес-процессов (анализ ресурсного окружения, характеристик процесса, результатов имитационного моделирования, рисков)
40. Цели контролинга и мониторинга бизнес-процессов