

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
"КАЛИНИНГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ"

Институт отраслевой экономики и управления

А. В. Корнеева

**ЭКОНОМИКА И ОРГАНИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ
НА ПРЕДПРИЯТИИ**

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины для магистратуры
по направлению подготовки 38.04.01 Экономика

Калининград
Издательство ФГБОУ ВО «КГТУ»
2023

УДК 338.3

Рецензент

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и финансов
ИНОТЭКУ ФГБОУ ВО "Калининградский государственный технический
университет" И. А. Крамаренко

Корнеева, А. В.

Экономика и организация бизнес-процессов на предприятии: учеб.-мет. пособие по изучению дисциплины для студентов основной образовательной программы магистратуры по напр. подг. 38.04.01 Экономика /А. В. Корнеева. – Калининград: Изд-во ФГБОУ ВО «КГТУ», 2023. - 57 с.

В учебно-методическом пособии приведен тематический план по дисциплине и даны методические указания по её самостоятельному изучению, подготовке к практическим занятиям, задания и методические указания по выполнению контрольной работы, подготовке к промежуточной аттестации, выполнению самостоятельной работы. Пособие подготовлено в соответствии с требованиями утвержденной рабочей программы для дисциплины "Экономика и организация бизнес процессов на предприятии" направления подготовки 38.04.01 Экономика.

Табл. 6, рис. 8, список лит. – 24 наименования

Учебно-методическое пособие рассмотрено и одобрено для опубликования в качестве локального электронного методического материала кафедрой экономики и финансов 11.05.2023 г., протокол № 11

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины рекомендовано к изданию в качестве локального электронного методического материала для использования в учебном процессе методической комиссией ИНОТЭКУ ФГБОУ ВО «КГТУ» 12.05.2023 г., протокол № 06

УДК 338.3

© Федеральное государственное
бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
"Калининградский государственный
технический университет", 2023 г.
© Корнеева А. В., 2023 г.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1 Тематический план по дисциплине и методические указания по её изучению	7
Тема 1. Эволюция процессного подхода в управлении.....	7
Тема 2. Подходы к выделению бизнес-процессов на предприятии	8
Тема 3. Стандарты описаний бизнес-процессов на предприятии. Моделирование бизнес-процессов	9
Тема 4. Анализ и ключевые показатели бизнес-процессов, выбор процессов для оптимизации	10
Тема 5. Совершенствование бизнес-процессов на предприятии: методы и инструменты	11
Тема 6. Методы оптимизации бизнес-процессов путем кардинальных преобразований: реинжиниринг	12
Тема 7. Управление бизнес-процессами	14
Тема 8. Трансформация бизнес-процессов и бизнес-моделей в условиях цифровизации экономики	15
2 Методические указания для подготовки к практическим занятиям.....	16
3 Задания и методические указания по выполнению контрольной работы	34
3.1 Общие указания по выполнению контрольных работ	34
3.2 Методические указания по выполнению контрольной работы	34
3.3 Тематика контрольных работ по вариантам с заданиями на их выполнение.....	35
4 Методические указания по подготовке к промежуточной аттестации.....	40
5 Методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине	44
5.1 Общие положения	44
5.2 Задания для самодиагностики в рамках самостоятельной работы студента.....	45
5.3 Примерный перечень тестовых заданий	45
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ.....	54
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Пример страницы СОДЕРЖАНИЕ в контрольной работе.....	56

ВВЕДЕНИЕ

Дисциплина "Экономика и организация бизнес-процессов на предприятии" относится к части основной профессиональной образовательной программы магистратуры, формируемой участниками образовательных отношений по направлению подготовки 38.04.01 Экономика.

Целью изучения дисциплины "Экономика и организация бизнес-процессов на предприятии" является формирование у магистрантов компетенций в соответствии с ФГОС ВО и ОПОП ВО по теоретическому освоению и умению применять на практике знания по организации процессного управления на предприятии, моделированию, анализу и совершенствованию бизнес-процессов.

В процессе освоения дисциплины необходимо решить следующие задачи:

- получение студентами совокупности знаний об эволюции, сути и современной трактовке процессного подхода в управлении, его значимости как основы многих современных управленческих концепций;

- изучение вопросов организации и регулирования деятельности предприятий на основе выделения, описания и моделирования бизнес-процессов;

- приобретение знаний о подходах, используемых в бизнес-анализе, методах и методиках анализа бизнес-процессов;

- приобретение знаний и навыков работы по оптимизации бизнес-процессов, в том числе путем кардинальных преобразований – реинжиниринга;

- формирование у магистрантов твердых теоретических знаний и практических навыков по управлению бизнес-процессами на предприятии;

- формирования у студентов понимания современных процессов трансформации бизнес-процессов и бизнес-моделей в условиях цифровизации экономики.

В результате изучения дисциплины магистрант должен:

знать: современные подходы к управлению производством; основы процессного управления предприятием; стандарты описания бизнес процессов предприятия;

уметь: описывать бизнес-процессы предприятия; разрабатывать показатели работы бизнес-процессов и прогнозы их значений; использовать экономические и организационные методы для управления бизнес-процессами предприятий;

владеть: навыками сбора, анализа и подготовки информации для описания бизнес-процессов, выработки прогнозов их деятельности и предложений по их совершенствованию; навыками построения, описания бизнес-процессов.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зачетных единиц (зет), т. е. 180 академических часов контактных (лекционных и практических) занятий и самостоятельной учебной работы студента, в том числе связанной с текущей и заключительной аттестацией по дисциплине, которая проводится в форме экзамена.

Распределение трудоемкости освоения дисциплины по семестрам ОП, темам, видам учебной работы студента, а также формам контроля приведено в таблицах 1, 2.

Таблица 1 - Объем (трудоёмкость освоения) в очной форме обучения и структура дисциплины

Номер и наименование темы	Объем учебной работы, ч	
	Лекции	ПЗ
Семестр – 2, трудоемкость – 5 ЗЕТ (180 час.)		
1. Эволюция процессного подхода в управлении. Система понятий процессного управления.	2	1
2. Подходы к выделению бизнес-процессов на предприятии.	2	1
3. Стандарты описаний бизнес-процессов на предприятии. Моделирование бизнес-процессов.	2	4
4. Анализ и ключевые показатели бизнес-процессов, выбор процессов для оптимизации	2	2
5. Совершенствование бизнес-процессов на предприятии: методы и инструменты.	2	4
6. Методы оптимизации бизнес-процессов путем кардинальных преобразований: реинжиниринг.	2	2
7. Управление бизнес- процессами.	1	1
8. Трансформация бизнес-процессов и бизнес-моделей в условиях цифровизации экономики.	1	1
Подготовка к сдаче и сдача экзамена	-	-
Всего во втором семестре	14	16
	30	

Таблица 2 - Объем (трудоёмкость освоения) в заочной форме обучения и структура дисциплины

Номер и наименование темы	Объем учебной работы, ч	
	Лекции	ПЗ
<i>1</i>	2	3
Семестр – 2, трудоемкость – 5 ЗЕТ (180 час.)		
1. Эволюция процессного подхода в управлении. Система понятий процессного управления.	1	-
2. Подходы к выделению бизнес-процессов на предприятии.	1	-
3. Стандарты описаний бизнес-процессов на предприятии. Моделирование бизнес-процессов.	-	2
4. Анализ и ключевые показатели бизнес-процессов, выбор процессов для оптимизации.	-	1

Окончание таблицы 2

<i>1</i>	2	3
5. Совершенствование бизнес-процессов на предприятии: методы и инструменты.	-	2
6. Методы оптимизации бизнес-процессов путем кардинальных преобразований: реинжиниринг.	-	1
7. Управление бизнес- процессами.	-	1
8. Трансформация бизнес-процессов и бизнес-моделей в условиях цифровизации экономики.	-	1
Подготовка к сдаче и сдача экзамена	-	-
Всего во втором семестре	2	8
	10	

Во втором семестре студенты заочной формы обучения во внеаудиторное время выполняют контрольную работу в соответствии с заданием и методическими указаниями, приведенными в третьем разделе настоящего пособия. Критерии оценивания контрольной работы приведены в таблице 5.

Промежуточная (заключительная) аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена во втором семестре.

К экзамену допускаются студенты, получившие положительную оценку по результатам работы в текущем семестре на семинарских и практических занятиях и получившие положительную оценку по контрольной работе (для студентов заочного обучения). Методические указания по подготовке к экзамену и контрольные вопросы по дисциплине приведены в четвертом разделе пособия. Критерии оценивания экзамена приведены в таблице 6.

Структура учебно-методического пособия по изучению дисциплины включает пять разделов.

В первом разделе приводится тематический план, соответствующий содержанию изучаемой дисциплины, даются методические указания по её самостоятельному изучению.

Во втором разделе учебно-методического пособия представлены методические указания для подготовки к практическим занятиям.

В третьем разделе учебно-методического пособия представлены задания и методические указания по выполнению контрольной работы для студентов заочной формы обучения.

В четвертом разделе представлены методические указания по подготовке к заключительной аттестации по дисциплине, которая проводится в форме экзамена.

В пятом разделе представлены методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине.

В конце учебного пособия указан библиографический список источников по изучению дисциплины.

1 Тематический план по дисциплине и методические указания по её изучению

Содержательно структура дисциплины представлена восемью тематическими блоками (темами).

Тема 1. Эволюция процессного подхода в управлении

Система понятий процессного управления.

Содержание темы

Цель и задачи дисциплины. Место дисциплины в структуре образовательной программы. Планируемые результаты освоения дисциплины.

Эволюция управленческих теорий первоначально шла в направлении развития функционального управления, постепенно формировалось понимание процессуальности производственно-управленческих действий, как их объективной характеристики.

В настоящее время процессный подход, являясь теоретической основой многих управленческих концепций, представляет собой самостоятельное научное направление в теории управления и является очередным эволюционным этапом её развития, обусловленным развитием экономической науки и информационных технологий.

Процессный подход является одним из принципов менеджмента качества. Серия стандартов ISO 9000 задает понятийный аппарат процессного управления, характеристики (параметры) процессов.

Под бизнес-процессом мы понимаем системно-замкнутый процесс, имеющий вход и выход и включающий в себя взаимосвязанную последовательность стадий деятельности предприятия (*цепочку наращивания ценности*), целью осуществления которого является получение прибыли.

В силу многообразия бизнес процессов и работ, их составляющих, существуют различные подходы к их классификации.

Методические указания

Цель темы – получить представление об актуальности и значимости процессного подхода в управлении в настоящее время, эволюции мышледеятельности в этой области. Сформировать понятие бизнес-процесса.

В результате изучения темы будут получены знания о двух основных подходах к управлению: функциональном и процессном, их значимости и областях применения. А также знания, позволяющие раскрыть содержание понятия "бизнес- процесс" в разнообразии его видов.

В процессе изучения следует уяснить, что в настоящее время для эффективной деятельности предприятия/организации необходимо руководствоваться процессным подходом в организации его управления. Это даст возможность улучшать деятельность предприятия, путем совершенствования бизнес-процессов и управления ими.

Методические материалы по теме 1

В ходе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, рассмотренные на практическом занятии; рекомендованную литературу; все материалы в соответствующем разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 1: [1, 3, 4, 7, 9, 13, 16, 19, 21, 22, 24].

Тема 2. Подходы к выделению бизнес-процессов на предприятии

Содержание темы

При создании модели бизнес-процессов организации, бизнес-аналитику всегда приходится решать задачу выделения (а затем описания) отдельных бизнес-процессов. Для решения этой задачи используются различные методы, выбор метода диктуется опытом и знаниями аналитика, а также целями моделирования.

Выделение бизнес-направлений компании, бизнес-процессов, работ, функций возможно путем вертикального описания, т. е. использования метода построения "деревьев", представляющих собой иерархически упорядоченный перечень элементов.

Горизонтальное описание бизнес-процессов осуществляется путем использования референтных или эталонных моделей, или путем инжиниринга. Три основных подхода к определению границ бизнес-процессов при выделении "с нуля": по виду деятельности (по функциям), по результату деятельности, по добавленной ценности для клиента.

Методические указания

Цель темы - получить представление о сущности и значимости процесса выделения бизнес-процессов на действующем предприятии или инжиниринга процессов при создании нового предприятия, для осуществления дальнейших логических этапов построения системы управления бизнес - возможностями предприятия.

В процессе изучения темы будут получены знания, позволяющие самостоятельно строить связные ациклические графы, используя принципы

декомпозиции, при вертикальном анализе системы и выделять, в первую очередь основные, бизнес – процессы различными методами при их горизонтальном рассмотрении.

В процессе изучения темы следует уяснить, что даже на действующих предприятиях далеко не всегда существует понимание сущности и структуры имеющихся бизнес-процессов, что снижает эффективность и результативности работы. В этом случае создание эффективной системы управления бизнес-процессами необходимо начать с их грамотного выделения.

Методические материалы по теме 2

В ходе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, рассмотренные на практическом занятии; рекомендованную литературу; все материалы в соответствующем разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 2: [1, 3, 4, 8, 11, 15, 18, 19].

Тема 3. Стандарты описаний бизнес-процессов на предприятии. Моделирование бизнес-процессов

Содержание темы

Описание, стандартизация и регламентация бизнес-процессов – процессы, действия и документы.

Способы горизонтального описания бизнес-процессов: текстовый, табличный, графический.

Графический подход к описанию бизнес-процессов: межфункциональные (кроссфункциональные) блок-схемы, диаграммы DFD, WFD. Моделирование бизнес-процессов. Нотации IDEF0, EPC, BPMN

Методические указания

Цель темы - получить представление о методах описания бизнес-процессов и в первую очередь – о моделировании бизнес-процессов с помощью языков графического моделирования – нотаций.

В результате изучения будут получены знания о документировании бизнес-процессов; способах горизонтального описания процессов; методологии графического описания процессов: окружения, внутренней среды; диаграммах потоков бизнес-процессов DFD и WFD; нотациях IDEF0, EPC, BPMN.

В процессе изучения темы следует уяснить, что моделью бизнес-процесса называется его формализованное (графическое, табличное, текстовое, символьное) описание, отражающее реально существующую деятельность предприятия. Графические методы обладают наибольшей эффективностью при

решении задач описания, анализа и оптимизации деятельности предприятия и являются наиболее широко используемыми. Моделирование бизнес-процессов в компании направлено на решение большого числа различных задач: точно определить результат бизнес-процесса и оценить его значение для бизнеса, определить ресурсы, потребляемые бизнес-процессом, определить потенциальные узкие места и возможности для улучшения процесса, более эффективно внедрить стандарты качества, например, ИСО 9000, и успешно пройти сертификацию и др.

Методические материалы по теме 3

В ходе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, рассмотренные на практическом занятии; рекомендованную литературу; все материалы в соответствующем разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 3: [1, 3, 4, 8, 11, 15, 21, 23].

Тема 4. Анализ и ключевые показатели бизнес-процессов, выбор процессов для оптимизации

Содержание темы

Дефиниции – основные стоимостные показатели, характеризующие объем ресурсов и эффективность их использования в ходе выполнения бизнес-процесса, необходимые для дальнейшего анализа.

Выбор приоритетных бизнес-процессов для оптимизации. Критерии приоритизации:

1. важность бизнес-процесса;
2. проблемность бизнес-процесса;
3. возможность и стоимость проведения изменений бизнес-процесса.

Ключевые показатели, цели и критерии оптимизации бизнес-процессов. Группы ключевых показателей: показатели результативности, показатели стоимости, показатели времени, показатели качества, показатели фрагментации.

Анализ бизнес-процессов: методики

Методические указания

Цель темы - получить представление о подходах к анализу бизнес-процессов: методиках экспресс-анализа для выбора приоритетных процессов для оптимизации, методиках дальнейшего углубленного анализа выбранных процессов, основываясь на ключевых показателях процессов, определяющих эффективность и конкурентоспособность организации.

В результате изучения темы будут получены знания, позволяющие понять, что является индикаторами фактической ситуации, требующей проведения анализа и последующего улучшения бизнес-процессов, как осуществить выбор наиболее приоритетных, первоочередная оптимизация которых даст наибольший результат. Что такое критические факторы успеха организации – КФУ, критерии проблемности бизнес-процесса, барьеры, мешающие проведению изменений, стадии сопротивления переменам, прочая стратегическая важность. Сущность и состав групп ключевых показателей бизнес-процессов.

В процессе изучения темы следует уяснить, что анализ бизнес-процессов (Business Process Analysis) – это систематическое получение данных с целью идентификации, определения, оценки и представления процесса как основы для его организации и улучшения. Анализ процессов следует понимать в широком смысле: в него включается не только работа с графическими схемами, но и анализ всей доступной информации по процессам, измерения их показателей, сравнительный анализ и т. д. Экспресс-анализ помогает выделить первоочередные объекты (бизнес-процессы) для оптимизации. Перед проведением дальнейшего детального анализа и описания бизнес-процессов необходимо четко сформулировать основные цели и критерии их оптимизации.

Методические материалы по теме 4

В ходе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, рассмотренные на практическом занятии; рекомендованную литературу; все материалы в соответствующем разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 4: [2, 3, 4, 6, 11, 15, 20, 21].

Тема 5. Совершенствование бизнес-процессов на предприятии: методы и инструменты

Содержание темы

Подходы к совершенствованию бизнес-процессов. Цикл совершенствования.

Методы и инструменты оптимизации бизнес-процессов при "непрерывном пошаговом совершенствовании":

- формализованные универсально-принципиальные методы (ФУП-методы);
- методика быстрого анализа (FAST);
- бенчмаркинг;
- инструментальные методы;

- методы общей целевой оптимизации.

Методические указания

Цель темы - получить представление о спектре методов и методик для совершенствования бизнес-процессов в случае реализации стратегии "непрерывного пошагового совершенствования", их сути, содержания; об основополагающем алгоритме совершенствования бизнес-процессов – "цикле совершенствования Шухарта-Деминга" (PDCA), рекомендованном в настоящее время стандартами ИСО серии 9000 к использованию для создания системы постоянного улучшения бизнес-процессов предприятий/ организаций/ фирм.

В результате изучения темы будут получены знания, позволяющие понять суть методик совершенствования бизнес-процессов для выбора к применению на практике наиболее оптимальных для конкретного предприятия. Анализируются такие методики, как: методика быстрого анализа (FAST), бенчмаркинг, методы общей целевой оптимизации. Осуществляется достаточно детальное рассмотрение Системы менеджмента качества, Системы постоянного совершенствования "Кайдзен", Производственной системы компании Toyota. Приобретаются практические навыки проведения функционально-стоимостного анализ (ФСА) и использования технологии процессного учета и пооперационной калькуляции себестоимости (Activity Based Costing, ABC).

В процессе изучения темы следует уяснить, что оптимизация бизнес-процессов (BPI, Business Process Improvement) – это постепенное перепроектирование процесса с целью получить результат, согласованный со стратегией предприятия. Данные методы не позволяют добиться скачкообразных улучшений, однако они могут привести к существенному ускорению и повышению результативности и эффективности бизнес-процессов, причем такие положительные изменения могут быть осуществлены весьма мягко.

Методические материалы по теме 5

В ходе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, рассмотренные на практическом занятии; рекомендованную литературу; все материалы в соответствующем разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 5: [2, 5, 6, 7, 9, 11, 13, 16, 17, 18, 20, 23, 24].

Тема 6. Методы оптимизации бизнес-процессов путем кардинальных преобразований: реинжиниринг

Содержание темы

Сущность, цели и виды реинжиниринга бизнес-процессов.

Реинжиниринг и его аналоги.

Этапы проведения реинжиниринга.

Условия успешного реинжиниринга.

Типичные ошибки при проведении реинжиниринга.

Примеры успешного проведения реинжиниринга в мировых компаниях.

Методические указания

Цель темы - получить представление о еще одной группе методов оптимизации бизнес-процессов, реализующих "проектный" подход и, в частности, - реинжиниринг как альтернативу подходу "непрерывного совершенствования". Это один из методов процессного управления, включающий набор приемов и методов, которые организация использует для перепроектирования бизнеса в соответствии со своими целями.

В результате изучения темы будут получены теоретические и практические знания об условиях, определяющих проведение реинжиниринга, его видах, аналогах, принципиальных отличиях от стратегии постепенного совершенствования бизнес-процессов, последовательности решения задач реинжиниринга. Усвоению знаний способствует рассмотрение и анализ успешных примеров проведения реинжиниринга из мировой практики.

В процессе изучения темы следует уяснить, что реинжиниринг управления помогает в трансформации бизнеса. При использовании этого метода следует фокусироваться именно на изменениях бизнес-процесса, а не на персонале, конкретных исполнителях. В реинжиниринге главное - выявить и изменить к лучшему алгоритм действий по производству или продаже товара или услуги, начиная с концептуального этапа и заканчивая внедрением.

Методические материалы по теме 6

В ходе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, рассмотренные на практическом занятии; рекомендованную литературу; все материалы в соответствующем разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 6: [2, 5, 8, 10, 16, 18, 21, 23, 24].

Тема 7. Управление бизнес-процессами

Содержание темы

Сущность управления бизнес-процессами, фазы управления.

Модель DMAIC, содержание и взаимосвязь ее этапов.

ВРМ (Business Process Management)-системы – сущность, назначение. Структура ВРМ системы, основные программные модули, входящие в состав ВРМ системы. Внедрение ВРМ-системы, соотношение фаз управления процессами с фазами внедрения ВРМ-системы. Критерии выбора ВРМ- системы.

Методические указания

Цель темы - формирование у магистрантов теоретических знаний в области управления бизнес-процессами, понимания того, что управление бизнес-процессами — тоже процесс, который относится к процессам верхнего уровня управления предприятием, поэтому цикл управления бизнес - процессами следует принципам цикла непрерывного совершенствования бизнес- процессов, повторяя фактически его этапы и фазы.

В результате изучения темы будут получены теоретические и практические знания, необходимые для построения цикла управления бизнес-процессом на примере цикла DMAIC методологии 6 сигм; грамотного подхода к выбору и внедрению ВРМ системы для предприятия.

В процессе изучения темы следует уяснить, что в зону ответственности управления бизнес-процессами предприятия входит: выбор объектов управления бизнес-процессов, подбор методик оптимизации, контроль за исполнением. Важной составляющей является планирование и анализ внедренных этапов бизнес-процессов. Регулярный контроль и совершенствование подходов в управлении бизнес-процессами приводят к оптимизации работы компании в целом. Необходимым условием совершенствования управления бизнес-процессами является внедрение программных продуктов, например, класса ВРМ.

Методические материалы по теме 7

В ходе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, рассмотренные на практическом занятии; рекомендованную литературу; все материалы в соответствующем разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 7: [2, 3, 4, 6, 7, 8, 10, 16, 17, 18, 19, 20, 23].

Тема 8. Трансформация бизнес-процессов и бизнес-моделей в условиях цифровизации экономики

Содержание темы

Понятие цифровой экономики, электронного бизнеса и электронной коммерции

Влияние цифровой экономики на бизнес, трансформация традиционных бизнес-моделей:

- трансформация традиционных бизнес-моделей под воздействием эволюции информационных технологий;
- классификация компаний, ведущих бизнес в сети Интернет;
- ключевые показатели эффективности электронного бизнеса;
- влияние цифровой экономики на бизнес: возможности и угрозы.

Основы бизнес-моделирования.

Тенденции и перспективы электронного бизнеса и электронной коммерции.

Методические указания

Цель темы - получить представление о современном состоянии и перспективах развития цифровой экономики, электронного бизнеса и электронной коммерции; влиянии трансформации экономики на бизнес-процессы и бизнес-модели предприятий.

В процессе изучения темы будут получены теоретические и практические знания о современной структуре бизнес-моделей предприятий, как традиционных, так и ведущих онлайн-бизнес; классификации и ключевых показателях эффективности предприятий электронного бизнеса; методологических основах разработки бизнес-моделей, схем монетизации.

В процессе изучения темы следует уяснить, что цифровая экономика – это новая среда ведения бизнеса, она несет новые вызовы. Формируются бизнес-модели и выстраиваются бизнес-процессы на основе возможностей цифровых технологий и обмена большими данными с целью повышения конкурентоспособности бизнеса. В данном случае речь идет как о бизнес-моделях, присущих компаниям, выстраивающим бизнес в сети Интернет, так и о традиционном бизнесе, исторически осуществляющем хозяйственную деятельность офлайн во всех секторах экономики.

Методические материалы по теме 8

В ходе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, рассмотренные на практическом занятии;

рекомендованную литературу; все материалы в соответствующем разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 8: [1, 2, 10, 12, 21, 23].

2 Методические указания для подготовки к практическим занятиям

Целью проведения практических (семинарских) занятий является закрепление теоретических знаний, полученных на лекциях и при самостоятельном изучении дисциплины "Экономика и организация бизнес-процессов на предприятии", для выработки профессиональных умений и навыков, сформулированных в рабочей программе дисциплины.

Практическими (семинарскими) занятиями предусматривается выполнение практических заданий с использованием систематизации данных, ситуационного анализа, моделировании процессов и др.

Задание 1 по теме: "Эволюция процессного подхода в управлении. Система понятий процессного управления"

1.1. Вопросы для рассмотрения:

- а) эволюция процессного подхода в управлении;
- б) ИСО: серия стандартов ИСО 9000. ГОСТ Р ИСО 9000-2015, ГОСТ Р ИСО 9001-2015;
- в) система понятий процессного управления в стандартах качества ИСО 9000.
- г) классификация бизнес-процессов по типовой модели APQC PCF.

1.2. Практическое задание

Произвести классификацию бизнес-процессов предприятия на примере эталонной 13-процессной модели, предлагаемой Международной бенчмаркинговой палатой (таблица3).

Таблица 3 - Типовые бизнес-процессы предприятия

Название бизнес-процесса	Описание бизнес-процесса	Результат бизнес-процесса
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Изучение рынков и потребителей	Определение нужд и желаний потребителей Измерение удовлетворенности потребителей Мониторинг изменений рынка и/или ожиданий потребителей	Запросы на создание продуктов, удовлетворяющих новые потребности потребителей

1	2	3
Разработка видения и стратегии	Мониторинг внешней среды Разработка концепции и стратегии бизнеса Разработка структуры организации и взаимосвязей между структурными единицами Формулирование и принятие целей организации	Стратегия организации
Разработка продуктов и услуг	Разработка концепций новых продуктов/услуг и планов Проектирование, создание и тестирование прототипов продуктов/услуг Внесение улучшений в существующие продукты/услуги Тестирование эффективности новых или усовершенствованных продуктов/услуг Подготовка к производству Управление процессом разработки продуктов/услуг	Техническая документация и порядки, необходимые для производства товаров и услуг
Маркетинг и продажи	Разработка стратегии маркетинга и продаж продуктов/услуг Продажа продуктов/услуг Управление заказами потребителей	Заказы потребителей
Производство и поставка продуктов и услуг (производственные компании)	Планирование и приобретение необходимых ресурсов Преобразование ресурсов и необходимых компонентов в продукты Транспортировка и доставка материалов и продуктов Управление процессом поставки и его выполнение	Выполненные заказы потребителей
Производство и поставка продуктов и услуг (организации, предоставляющие услуги)	Планирование и приобретение необходимых ресурсов Повышение квалификации персонала Предоставление услуги потребителям Обеспечение качества услуги	Выполненные заказы потребителей
Выставление потребителям платежных требований и сервис	Выставление платежных требований Предоставление послепродажного сервиса Ответы на запросы потребителей	Деньги
Профессиональное и карьерное развитие кадров и управление кадрами	Создание стратегии работы с персоналом Доведение (декомпозиция) стратегии до уровня рабочих мест Управление расстановкой персонала Развитие и обучение сотрудников Управление производительностью сотрудников, развитие системы вознаграждения и признания их заслуг Обеспечение комфортного самочувствия и удовлетворенности сотрудников Обеспечение вовлеченности персонала Управление отношениями между менеджерами и сотрудниками Разработка информационной кадровой системы	Персонал, мотивированный на достижение стратегических целей компании

1	2	3
Управление информационными ресурсами и технологиями	Планирование управления информационными ресурсами Разработка и развертывание корпоративных систем поддержки Реализация системы безопасности и средств контроля безопасности Управление хранением и выборкой информации Управление функционированием инфраструктуры здания (освещением, отоплением, вентиляцией и др.) и локальной сетью Управление информационным обслуживанием Обеспечение возможности коллективного доступа к информации и создание информационных центров Оценка и аудит качества информации	Инфраструктура, готовая для использования внутри компании
Управление финансовыми и материальными ресурсами	Управление финансовыми ресурсами Обработка финансовых и бухгалтерских транзакций Отчетная информация Проведение внутреннего аудита Управление функцией расчета налогов Управление материальными ресурсами	Возможность и право компании продолжать бизнес
Исполнение программы управления охраной внешней среды	Формулировка стратегии управления охраной внешней среды Обеспечение соблюдения законодательства на эту тему Повышение квалификации и обучение сотрудников Реализация программы предотвращения загрязнения внешней среды Управление мероприятиями по снижению опасности загрязнения Реализация программы реагирования на чрезвычайные ситуации Управление отношениями с государственными органами по охране внешней среды и со СМИ	Возможность компании продолжать бизнес
Управление внешними связями	Взаимодействие с акционерами Управление взаимодействием с государственными органами Выстраивание отношений с арендодателем Разработка программы связи с общественностью Взаимодействие с Советом директоров Выстраивание отношений с местной общиной Управление юридическими и этическими вопросами	Положительный имидж компании
Управление улучшениями и изменениями	Измерение производительности организации Проведение оценки качества Проведение сопоставительного анализа (бенчмаркинга) производительности Улучшение процессов и систем Реализация всеобщего управления на основе качества (TQM)	Конкурентоспособность компании на рынке

1.3. Работа с тестом

Задание 2 по теме: "Подходы к выделению бизнес-процессов на предприятии"

2.1. Вопросы для рассмотрения:

а) методические подходы к вертикальному описанию бизнес-направлений, работ, функций, бизнес-процессов компании;

б) выделение бизнес-процессов, разработка модели бизнес-процессов организации (горизонтальное описание общепринятые подходы):

- использование референтных или эталонных моделей;

- построение модели "с нуля": по виду деятельности, по результату деятельности, по добавленной ценности;

в) пример метода выделения бизнес-процессов компании "Бизнес-архитектура"

2.2. Обсуждение сообщений студентов.

Выступление студентов с сообщениями, представленными в формате Power Point, подготовленными в соответствии с домашним заданием:

а) построить по выбранному предприятию, методом вертикального описания:

- иерархическое дерево бизнес-направлений компании до уровня декомпозиции, пока выделяемые бизнес-направления остаются технологически различимы, указать критерии декомпозиции (пример на рисунке 1);

- общее дерево бизнес-процессов компании первого уровня: основных, обеспечивающих, управленческих, пояснить методы выделения бизнес-процессов – по референтным / эталонным моделям, функциям, конечному продукту или по добавленной ценности (пример на рисунке 2);

- дерево работ одного из основных бизнес-процессов (схему, структуру процесса с возможной степенью детализации – до смежных отделов, должностей, исполнителей, работ) (пример на рисунке 3);

- структуру управления (организационную структуру) компании;

б) пояснить сделанные построения.

2.3. Работа с тестом

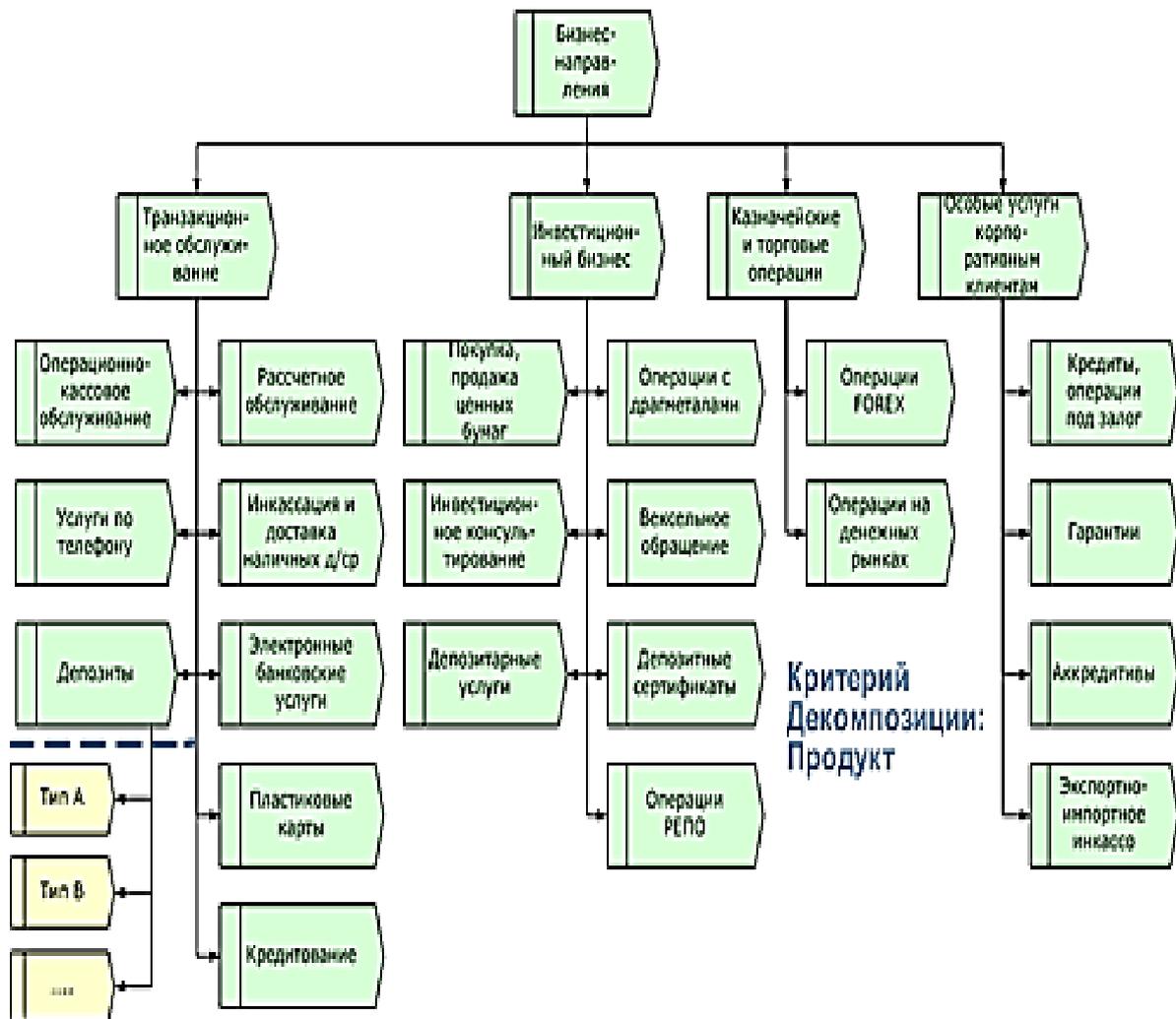


Рисунок 1 - Дерево бизнес-направлений банка

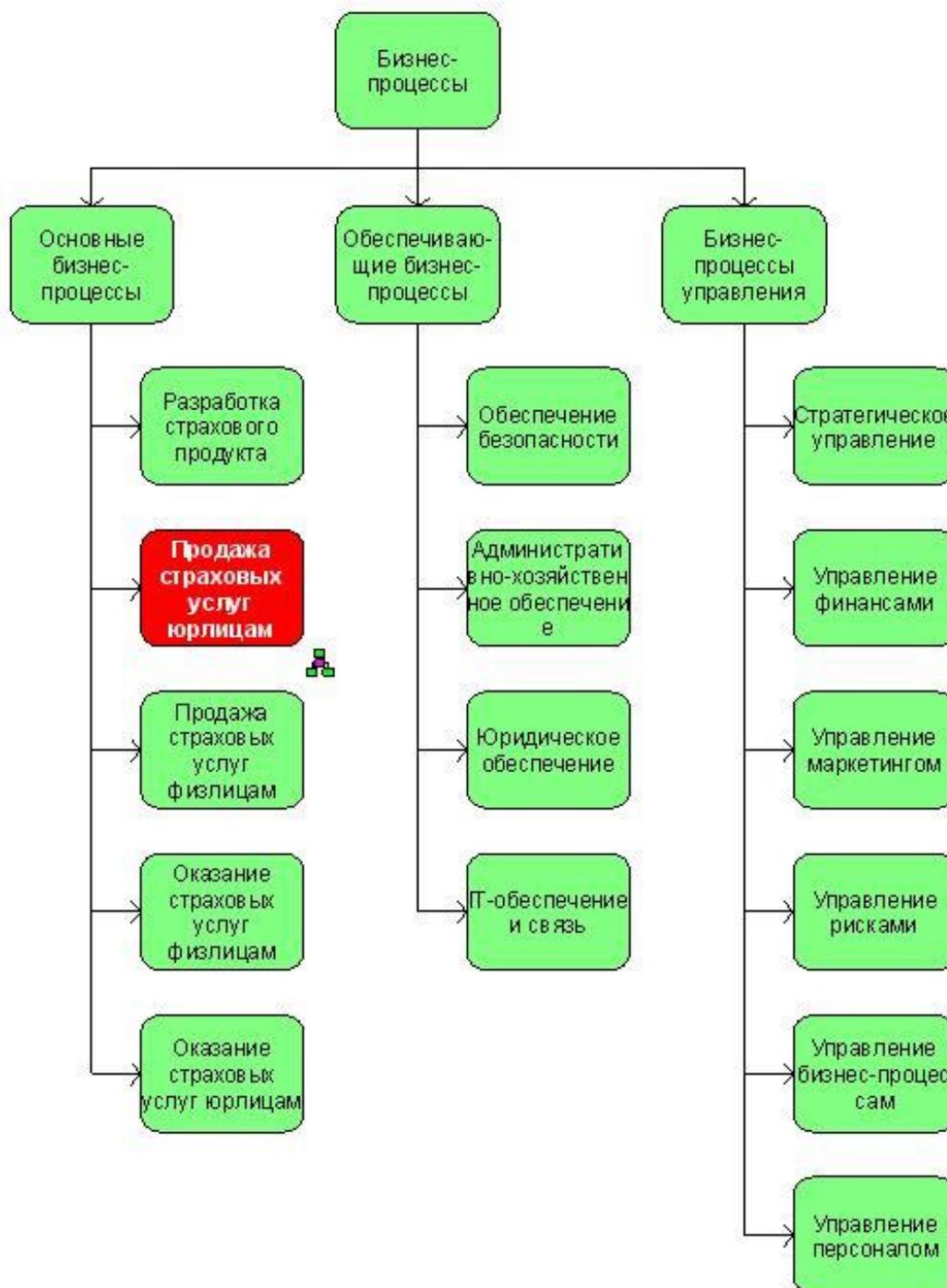


Рисунок 2 - Бизнес-процессы страховой компании первого уровня в форме дерева

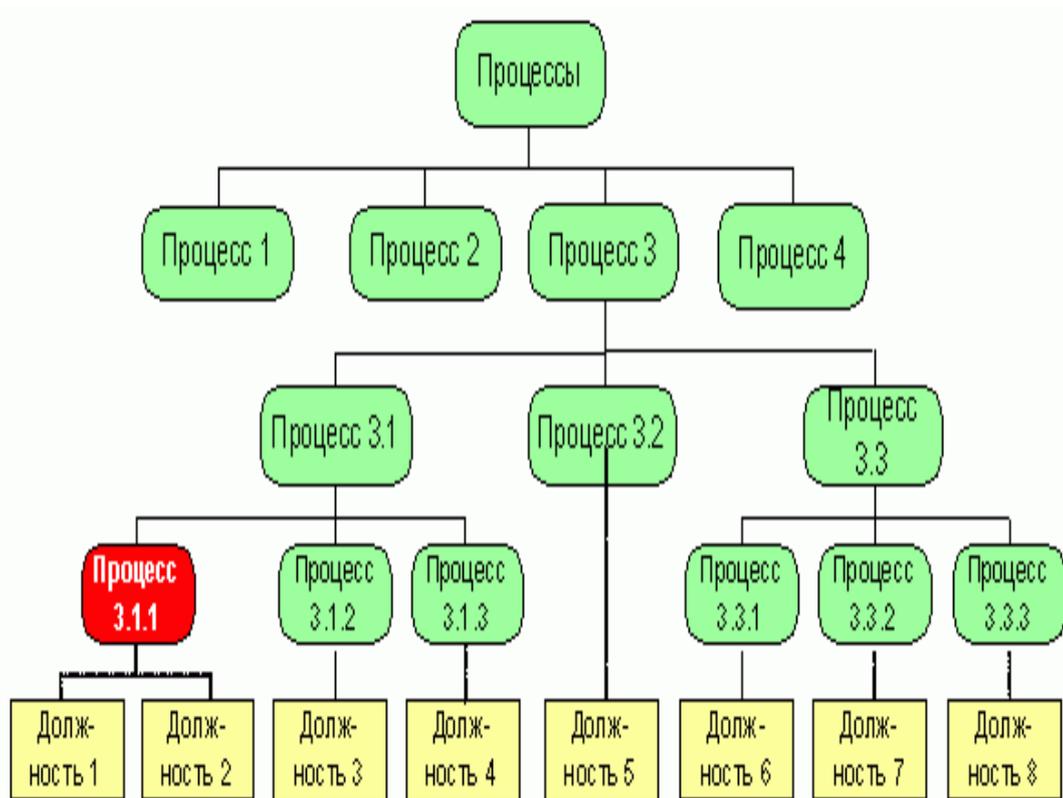


Рисунок 3 - Дерево работ бизнес-процесса

Задание 3 по теме: "Стандарты описаний бизнес-процессов на предприятии.

3.1. Вопросы для рассмотрения:

- а) описание, стандартизация и регламентация бизнес- процессов;
- б) способы горизонтального описания бизнес-процессов;
- в) графический подход к описанию бизнес-процессов: межфункциональные блок-схемы;
- г) графический подход к описанию бизнес – процессов: диаграммы DFD, WFD;
- д) моделирование бизнес-процессов, нотации: IDEF0, EPC, BPMN.

3.2. Обсуждение сообщений студентов.

Выступление студентов с сообщениями, представленными в формате Power Point, подготовленными в соответствии с домашним заданием, по заданному варианту.

Цель задания: *получение практических навыков описания (моделирования) бизнес-процессов.*

1. Варианты 1-5

1.1. Построить графическую модель бизнес-процесса (вручную или используя редактор Microsoft Visio и т. п.), на основе его табличного описания и образца модели;

- 1.2. определить, в какой нотации построена модель – образец;
- 1.3. дать пояснения о сути процесса и технологии построения модели.

2. Варианты 6-10

2.1. На основе графического описания модели процесса, создать его табличное описание;

дать пояснения о сути процесса и взаимосвязи элементов графической модели (работ, исполнителей).

Пример графической модели бизнес-процесса "Подключение клиентам банка системы дистанционного банковского обслуживания (ДБО)" приведен на рисунке 4.

Пример табличного описания бизнес-процесса "Подключение клиентам банка системы дистанционного банковского обслуживания (ДБО)" приведен в таблице 4.

3.3. Работа с тестом

Задание 4 по теме: "Анализ и ключевые показатели бизнес-процессов, выбор процессов для оптимизации"

4.1. Вопросы для рассмотрения:

- а) дефиниции;
- б) анализ бизнес-процессов: выбор приоритетных бизнес-процессов для оптимизации;
- в) ключевые показатели, цели и критерии оптимизации бизнес-процессов;
- г) анализ бизнес-процессов: методики.

4.2. Работа с тестом

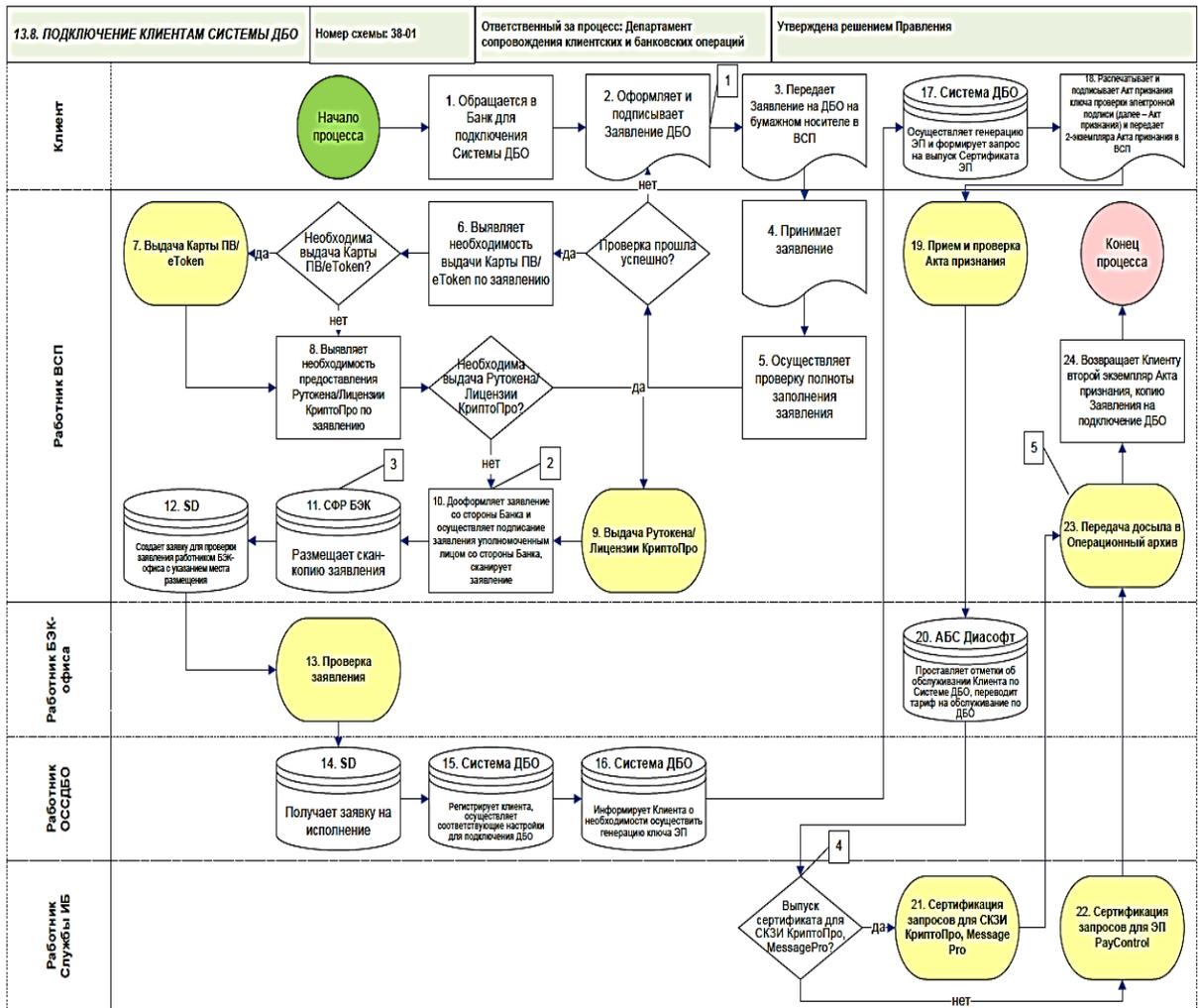


Рисунок 4 - Пример графической модели бизнес-процесса "Подключение клиентам банка системы дистанционного банковского обслуживания (ДБО)"

Таблица 4 – Карта процесса "Подключение клиентам банка системы дистанционного банковского обслуживания (ДБО)"

Исполнитель	Действие	Информационная система	Комментарий	Срок исполнения	Переход к п/п	Время исполнения действия
1	2	3	4	5	6	7
Клиент	Обращается в Банк для подключения Системы ДБО	-		-	2	-
Клиент	Оформляет и подписывает Заявление ДБО	-	Форма заявления для АБС Диасофт.	-	3	-
Клиент	Передает Заявление на ДБО на бумажном носителе в ВСП	-	-	-	4	-
Работник ВСП	Принимает заявление	-	-	-	5	-

Продолжение таблицы 4

1	2	3	4	5	6	7
Работник ВСП	Осуществляет проверку полноты заполнения заявления	-	-	-	2 - при отрицательном результате проверки; 6 - при положительном результате проверки	-
Работник ВСП	Выявляет необходимость предоставления Карты ПВ/ eToken по заявлению	-	-	-	7 – требуется выдача Карты ПВ/ eToken; 8 - не требуется выдача Карты ПВ/ eToken	-
Работник ВСП	Процесс: Выдача Карты ПВ/ eToken	-	-	-	8	-
Работник ВСП	Выявляет необходимость предоставления Рутокена/Лицензии и КриптоПро по заявлению	-	-	-	9 – требуется выдача Рутокена/Лицензии КриптоПро; 10 - не требуется выдача Рутокена/Лицензии КриптоПро	-
Работник ВСП	Процесс: Выдача Рутокена/Лицензии и КриптоПро	-	-	-	10	-
Работник ВСП	Дооформляет заявление со стороны Банка и осуществляет подписание заявления уполномоченным лицом со стороны Банка, сканирует заявление	-	При присвоении номера Договора ДБО необходимо учитывать, что номер у Договора ДБО отсутствует, в заявлении указывается "без номера" (б/н).	-	11	-
Работник ВСП	Размещает скан-копию заявления	СФР БЭК	Сетевой файловый ресурс БЭК \\smp-services\iwork, (P: ПРОВЕРКА ЮЛ\ВСП\Наименование ВСП\Наименование Клиента ИНН).	-	12	-
Работник ВСП	Создает заявку для проверки заявления работником БЭК-офиса с указанием места размещения	Outlook	-	-	13	-
Работник БЭК-офиса	Процесс: Проверка заявления	-	-	-	14	

1	2	3	4	5	6	7
Работник ОССДБО	Получает заявку на исполнение	SD	-	-	15	-
Работник ОССДБО	Регистрирует клиента, осуществляет соответствующие настройки для подключения ДБО	Система ДБО	-	-	16	-
Работник ОССДБО	Информирует Клиента о необходимости осуществить генерацию ключа ЭП	Система ДБО	-	-	17	-
Клиент	Осуществляет генерацию ЭП и формирует запрос на выпуск Сертификата ЭП	Система ДБО	-	-	18	-
Клиент	Распечатывает и подписывает Акт признания ключа проверки электронной подписи (далее – Акт признания) и передает 2-экземпляра Акта признания в ВСП	-	-	-	19	-
Работник ВСП	Процесс: Прием и проверка Акта признания	-	-	-	20	-
Работник БЭК-офиса	Проставляет отметки об обслуживании Клиента по Системе ДБО, переводит тариф на обслуживание по ДБО	АБС Диасофт	Выбор СКЗИ: - при добавлении Уполномоченного лица и подключении услуги "Интеграция 1С:Direct-Bank" Банк выпускает Уполномоченному лицу сертификат для СКЗИ КриптоПро; - при добавлении Уполномоченного лица и подключении Мобильного банка с возможностью подписания электронной подписью электронных документов Банк выпускает Уполномоченному лицу сертификат СКЗИ PayControl; - в иных случаях MessagePro.	-	21 – выпуск сертификата для СКЗИ КриптоПро, MessagePro; 22 – выпуск сертификата для СКЗИ PayControl	-

1	2	3	4	5	6	7
Работник Службы ИБ	Процесс: Сертификация запросов для СКЗИ КриптоПро, Message Pro	-	-	-	23	-
Работник Службы ИБ	Процесс: Сертификация запросов для ЭП PayControl	-	-	-	23	-
Работник ВСП	Процесс: Передача досье в Операционный архив	-	В соответствии с Регламентом взаимодействия подразделений Банка при передаче в операционный архив юридических дел юридических лиц, не являющихся кредитными организациями, индивидуальных предпринимателей и физических лиц, занимающихся в установленном законодательством РФ порядке частной практикой.	-	24	-
Работник ВСП	Возвращает Клиенту второй экземпляр Акта признания, копию Заявления на подключение ДБО	-	-	-	Конец процесса	-

Задание 5 по теме: "Совершенствование бизнес-процессов на предприятии: методы и инструменты"

5.1. Вопросы для рассмотрения:

а) подходы к совершенствованию бизнес-процессов, цикл совершенствования;

б) методы и инструменты оптимизации бизнес-процессов при "непрерывном пошаговом совершенствовании":

- формализованные универсально-принципиальные методы (ФУП-методы),

- методика быстрого анализа (FAST),

- бенчмаркинг,

- инструментальные методы,

- методы общей целевой оптимизации,

- в) Пооперационное исчисление себестоимости (ABC – анализ),
- функционально-стоимостный анализ (ФСА).

5.2. Заслушивание и обсуждение рефератов студентов на темы:

1. Система менеджмента качества на основе международных стандартов серии ISO 9000;
2. Система бережливого производства (Lean Production, LP);
3. Программа "6 сигм";

5.3. Обсуждение сообщений студентов.

Выступление студентов с сообщениями, представленными в формате Power Point, подготовленными в соответствии с домашним заданием, по заданному варианту:

Варианты 1-10 деловой игры "ФСА – ОПТИМИЗАЦИЯ" (Менеджмент: деловые игры: учебное пособие / А. В. Корнеева. - Калининград: Издательство ФГБОУ ВПО "КГТУ", 2012. – 102 с.).

Цель задания: - *получить практические навыки применения корректирующей формы ФСА при решении задач совершенствования структуры управления предприятием.*

По заданному объекту студент должен провести необходимые этапы ФСА: подготовительный, информационный, аналитический, творческий, исследовательский, рекомендательный. В ходе аналитического этапа построить модели:

- структурную,
- функциональную,
- совмещенную и
- функционально-стоимостную диаграмму (пример рисунок 5).

Выявить "дефектные" функции, т. е. дисбалансы, требующие исправления.

Предложить варианты совершенствования, рекомендации по внедрению.

Построить оптимизированную функционально-стоимостную диаграмму.

5.4. Работа с тестом

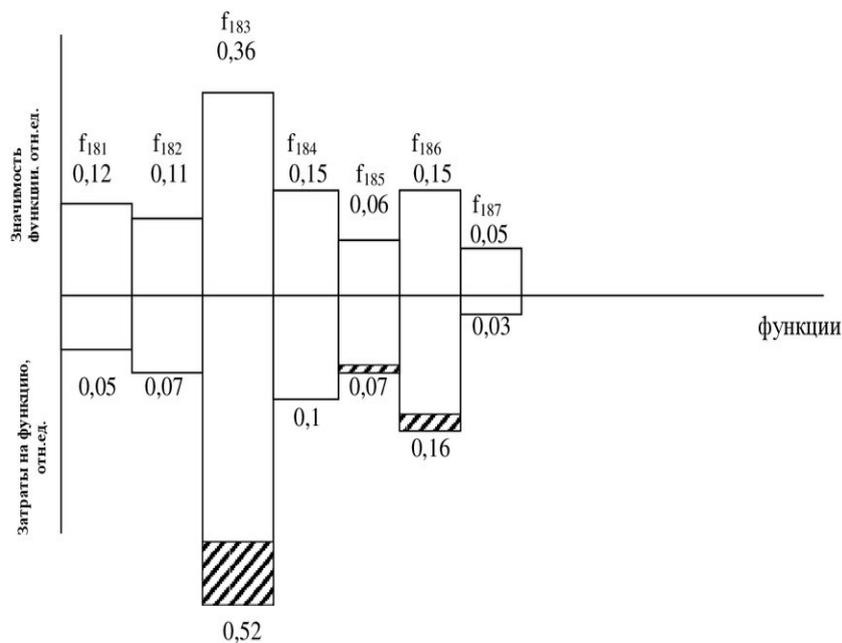


Рисунок 5 - Функционально-стоимостная диаграмма функции f18 (отдел главного строителя)

Задание 6 по теме: "Методы оптимизации бизнес-процессов путем кардинальных преобразований: реинжиниринг"

6.1. Вопросы для рассмотрения:

- сущность, цели и виды реинжиниринга бизнес-процессов;
- реинжиниринг и его аналоги;
- этапы проведения реинжиниринга;
- условия успешного реинжиниринга;
- типичные ошибки при проведении реинжиниринга;
- примеры успешного проведения реинжиниринга в мировых компаниях.

6.2. Обсуждение сообщений студентов.

Выступление студентов с сообщениями, представленными в формате Power Point, подготовленными в соответствии с домашним заданием, по заданному варианту. Варианты и вспомогательные методические материалы выдаются преподавателем.

Цель задания: выработка навыков принятия решения о необходимости проведения реинжиниринга бизнес-процесса на основе анализа причинно-следственных связей проблемы, с использованием метода диаграммы ИСИКАВЫ (принцип метода приведен на рисунке б).

Вариант задания содержит формулировку проблемы, например: снижение объема реализации продукции предприятия, снижение конкурентоспособности предприятия, высокая цеховая себестоимость, высокий травматизм на производстве.

По заданному объекту студент должен:

- построить диаграмму Исикавы,
- пояснить выявленные причинно-следственные связи,
- дать оценку значимости выявленных факторов,
- оценить пути решения проблемы на путях частичного совершенствования бизнес-процессов или путем осуществления реинжиниринга.

6.3. Работа с тестом

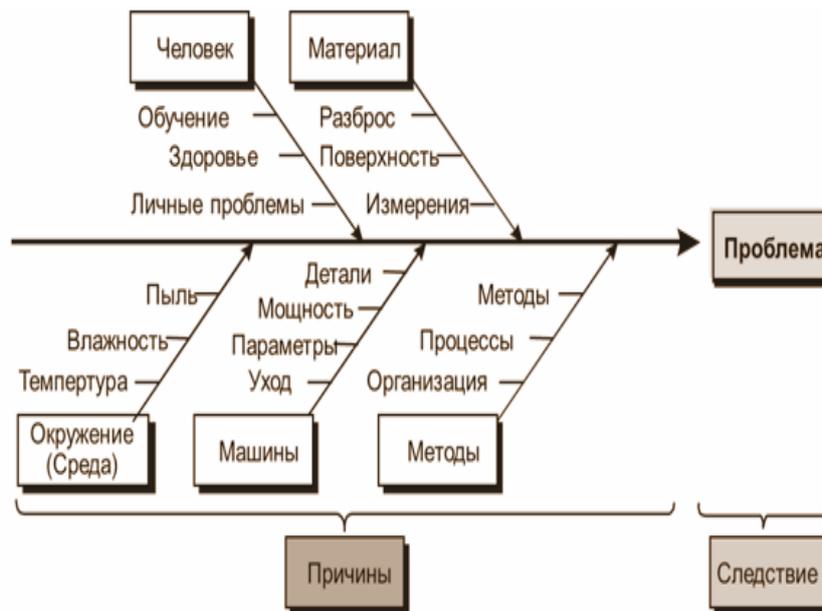


Рисунок 6 - Принцип метода диаграммы Исикавы

Задание 7 по теме: "Управление бизнес-процессами"

7.1. Вопросы для рассмотрения:

- сущность управления бизнес-процессами, фазы управления;
- модель DMAIC;
- BRM системы: характеристика, структура;
- BRM системы: выбор, этапы внедрения, плюсы и минусы результатов.

7.2. Работа с тестом

Задание 8 по теме: "Трансформация бизнес-процессов и бизнес-моделей в условиях цифровизации экономики"

8.1. Вопросы для рассмотрения:

- понятие цифровой экономики, электронного бизнеса и электронной коммерции;
- влияние цифровой экономики на бизнес, трансформация традиционных бизнес-моделей:

- трансформация традиционных бизнес-моделей под воздействием эволюции информационных технологий,
- классификация компаний, ведущих бизнес в сети Интернет,
- ключевые показатели эффективности электронного бизнеса,
- влияние цифровой экономики на бизнес: возможности и угрозы;
- в) основы бизнес-моделирования:
 - структура типовой бизнес-модели по А. Остервальдеру и И. Пинье,
 - классификация бизнес-моделей Майкла Раппы. Схемы монетизации;
- г) тенденции и перспективы электронного бизнеса и электронной коммерции.

8.2. Обсуждение сообщений студентов.

Выступление студентов с сообщениями, представленными в формате Power Point, подготовленными в соответствии с домашним заданием.

Цель задания: выработка навыков построения бизнес-модели компании/организации/предприятия. Типовая модель по А. Остервальдеру и И. Пинье приведена на рисунке 7.

По выбранному студентом объекту необходимо:

- построить бизнес-модель, руководствуясь приведенным шаблоном,
- в том числе обосновать схему монетизации, целевые рынки и другие позиции предложенной модели. Пример бизнес-модели предприятия по ремонту, техническому и гарантийному обслуживанию автомобилей приведен на рисунке 8.

<p>Ключевые партнеры </p> <p>Кто является нашими ключевыми партнерами? Кто наши основные поставщики? Какие ключевые ресурсы мы получаем от партнеров? Какой ключевой деятельностью занимаются наши партнеры?</p>	<p>Ключевые виды деятельности </p> <p>Каких видов деятельности требуют наши ценностные предложения? Наши каналы сбыта? Наши взаимоотношения с клиентами? Наши потоки поступления доходов?</p>	<p>Ценностные предложения </p> <p>Какую ценность мы предоставляем клиентам? Какие потребности удовлетворяем? Какие проблемы помогаем решить нашим клиентам? Какие преимущества получает клиент от наших продуктов и услуг? Какой набор товаров и услуг мы можем предложить каждому клиентскому сегменту?</p>	<p>Взаимоотношения с клиентами </p> <p>Отношений какого типа ждет каждый клиентский сегмент? Какие отношения установлены? Как они интегрированы в общую схему бизнес-модели?</p>	<p>Потребительские сегменты </p> <p>Кто является нашим клиентом? Для кого мы создаем ценность? Можем ли мы выделить различные клиентские сегменты?</p>
<p>Ключевые ресурсы </p> <p>Какие ключевые ресурсы нужны для наших ценностных предложений? Каналов сбыта? Взаимоотношений с клиентами?</p>			<p>Каналы сбыта </p> <p>Через какие каналы мы взаимодействуем с клиентскими сегментами и доносим до них наши ценностные предложения?</p>	
<p>Структура издержек </p> <p>Какие наиболее важные расходы предполагает наша бизнес-модель? Какие из ключевых ресурсов наиболее дороги? Какие ключевые виды деятельности требуют наибольших затрат?</p>		<p>Потоки поступления доходов </p> <p>Какие потоки доходов мы генерируем? Каков размер каждого потока доходов?</p>		

Рисунок 7 - Шаблон бизнес-модели предприятия по А. Остервальдеру и И. Пинье

Ключевые партнеры (КП) Дистрибьютор (торговой марки в России) Финансовые структуры Иные поставщики-подрядчики	Ключевые виды деятельности (КД) Ремонт, техническое обслуживание и гарантийное обслуживание авто Установка дополнительного оборудования и аксессуаров Диагностика Продажа запчастей, аксессуаров и дополнительного оборудования	Ценностные предложения (ЦП) Высококачественный уровень сервиса Высококвалифицированные специалисты Оригинальные качественные запчасти, доп. оборудование и аксессуары от производителя ТМ и прочих производителей	Взаимоотношения с клиентами (ВК) Приобретение Удержание Персонализация клиента	Потребительские сегменты (ПС) Владельцы автомобилей (торговая марка)
	Ключевые ресурсы (КС) Современное оригинальное диагностическое оборудование Обученный персонал Современная СТО		Каналы сбыта (КС) Прямые продажи в сервисном центре Обязательность в прохождении ТО Интернет	
Структура издержек (СИ) Издержки на покупку и обслуживание оборудования Издержки на покупку запчастей аксессуаров и доп. оборудования Издержки на обучение Издержки на покупку расходных материалов Издержки по зарплате ТАИ		Потоки поступления доходов (ПД) Доход от ремонта автомобилей, от гарантийного обслуживания, от технического обслуживания, установки, мойки и диагностических работ		

Рисунок 8 - Бизнес-модель предприятия по ремонту, техническому и гарантийному обслуживанию автомобилей

8.3. Работа с тестом

3 Задания и методические указания по выполнению контрольной работы

3.1 Общие указания по выполнению контрольных работ

В соответствии с рабочей программой дисциплины "Экономика и организация бизнес-процессов на предприятии" студенты заочной формы обучения во втором семестре выполняют контрольную работу. Контрольная работа является одним из способов оценки результатов освоения дисциплины.

В Учебно-методическом пособии предлагается 10 вариантов для написания контрольной работы, каждый из которых состоит из двух заданий.

Контрольная работа, выполняемая студентами, представляет собой самостоятельное исследование на заданные темы, предполагающее комплексное использование знаний, полученных при освоении дисциплины, а также самостоятельное изучение, систематизацию и анализ дополнительной информации по определенному кругу вопросов, ее структурированное изложение с фиксацией собственного видения и понимания явлений, тенденций, перспектив.

Контрольная работа сдается путем прикрепления в ЭИОС ИНОТЭКУ КГТУ в соответствующую рубрику, созданную преподавателем по данной дисциплине. Срок сдачи: не позднее начала зачетно-экзаменационной сессии, установленной графиком учебного процесса.

3.2 Методические указания по выполнению контрольной работы

Студент согласовывает с преподавателем вариант контрольной работы из приведенных в Учебно-методическом пособии.

Теоретическая часть задания варианта предполагает раскрытие двух вопросов в предлагаемой структуре, которая может быть расширена или детализирована по усмотрению студента. Второе задание является практическим, предусматривающим описание бизнес-процесса предприятия по выбору студента, включая описание процесса графическим способом и предложения по совершенствованию бизнес-процесса.

Объем контрольной работы следует ограничить 10-15 страницами, оформление производится в соответствии с требованиями, принятыми в ИНОТЭКУ КГТУ.

В конце работы должен быть приведен список использованных источников, состоящий не менее чем из 7 наименований, не старше 5 лет.

3.3 Тематика контрольных работ по вариантам с заданиями на их выполнение

Вариант 1

Задание 1. Раскрыть основные понятия и рассмотреть особенности по следующим вопросам:

1. Классификация бизнес-процессов.

Содержание ответа:

- а) определение бизнес-процесса (в дискуссионном ракурсе);
- б) классификационные признаки бизнес-процессов;
- в) классификация бизнес-процессов по типовой модели APQC PCF.

2. Методы оптимизации бизнес-процессов при "непрерывном пошаговом совершенствовании".

Содержание ответа:

- а) методика быстрого анализа (FAST);
- б) бенчмаркинг;
- в) методы общей целевой оптимизации.

Задание 2. Подготовить описание бизнес-процесса предприятия.

Вариант 2

Задание 1. Раскрыть основные понятия и рассмотреть особенности по следующим вопросам:

1. Чем обусловлена необходимость использования процессного подхода к управлению?

Содержание ответа:

а) дать определение бизнес-процесса в дискуссионном ракурсе;

б) сравнить функциональный и процессный подходы к организации управления предприятием;

в) описать преимущества использования процессного подхода к управлению.

2. Совершенствование бизнес-процессов

Содержание ответа:

а) цели совершенствования бизнес-процессов;

б) цикл совершенствования;

в) формализованные универсально-принципиальные методы (ФУП-методы) совершенствования бизнес-процессов.

Задание 2. Подготовить описание бизнес-процесса предприятия.

Вариант 3

Задание 1. Раскрыть основные понятия и рассмотреть особенности по следующим вопросам:

1. Структура процессов и организационная структура предприятия

Содержание ответа:

- а) определение организационной структуры предприятия, виды структур;
- б) бизнес-процессы предприятия, их виды;
- в) взаимосвязь организационной структуры и бизнес-процессов на предприятии.

2. Оценка степени возможности проведения изменений в бизнес- процессе

Содержание ответа:

- а) барьеры, мешающие проведению изменений;
- в) методы преодоления сопротивления изменениям.

Задание 2. Подготовить описание бизнес-процесса предприятия.

Вариант 4

Задание 1. Раскрыть основные понятия и рассмотреть особенности по следующим вопросам:

1. Процессный подход в стандартах качества ИСО 9000.

Содержание ответа:

- а) ИСО: история создания, направления деятельности;
- б) системы менеджмента качества, ИСО 9000;
- в) система понятий процессного управления.

2. Нотация описания бизнес-процессов.

Содержание ответа:

- а) понятие нотации описания бизнес-процесса;
- б) нотации IDEF0, EPC, BPMN;
- в) пример описания бизнес-процесса в рамках выбранной нотации.

Задание 2. Подготовить описание бизнес-процесса предприятия.

Вариант 5

Задание 1. Раскрыть основные понятия и рассмотреть особенности по следующим вопросам:

1. Методы формирования/ выделения бизнес-процессов

Содержание ответа:

- а) на основе эталонной модели;
- б) на основе референтной модели;
- в) построение модели "с нуля" (инжиниринг).

2. Реинжиниринг бизнес-процессов

Содержание ответа:

- а) определение реинжиниринга бизнес-процессов;
- б) ситуации, в которых необходим реинжиниринг бизнес-процессов;
- в) принципы реинжиниринга;
- г) организация и этапы реинжиниринга бизнес-процессов.

Задание 2. Подготовить описание бизнес-процесса предприятия.

Вариант 6

Задание 1. Раскрыть основные понятия и рассмотреть особенности по следующим вопросам:

1. Вертикальное описание бизнес-процессов

Содержание ответа:

- а) дерево бизнес-направлений компании;
- б) дерево бизнес-процессов компании;
- в) глубина описания бизнес-процессов.

2. Методы анализ бизнес-процессов

Содержание ответа:

- а) классификаций видов анализа бизнес-процессов;
- б) качественный анализ процессов;
- в) методы количественного анализа процессов.

Задание 2. Подготовить описание бизнес-процесса предприятия.

Вариант 7

Задание 1. Раскрыть основные понятия и рассмотреть особенности по следующим вопросам:

1. Описание, стандартизация и регламентация бизнес- процессов

Содержание ответа:

- а) описание бизнес-процессов;
- б) стандарт бизнес-процесса;
- в) регламент бизнес-процесса.

2. Ключевые показатели бизнес-процессов

Содержание ответа:

- а) группировка ключевых показателей бизнес- процессов;
- б) показатели результативности и стоимости бизнес-процессов;
- в) показатели времени, качества и фрагментации бизнес-процессов.

Задание 2. Подготовить описание бизнес-процесса предприятия.

Вариант 8

Задание 1. Раскрыть основные понятия и рассмотреть особенности по следующим вопросам:

1. Основные способы горизонтального описания бизнес-процессов

Содержание ответа:

- а) тестовый способ;
- б) табличный способ;
- в) графический способ.

2. Управление бизнес-процессами

Содержание ответа:

- а) Сущность управления бизнес-процессами;
- б) модель DMAIC;
- в) BPM системы.

Задание 2. Подготовить описание бизнес-процесса предприятия.

Вариант 9

Задание 1. Раскрыть основные понятия и рассмотреть особенности по следующим вопросам:

1. Графический подход к описанию бизнес-процессов

Содержание ответа:

- а) кросс-функциональные блок-схемы;
- б) диаграмма DFD;
- в) диаграмма WFD.

2. Электронный бизнес и электронная коммерция

Содержание ответа:

- а) понятие электронного бизнеса и электронной коммерции;
- б) классификация компаний, ведущих бизнес в сети Интернет;
- в) ключевые показатели эффективности электронного бизнеса.

Задание 2. Подготовить описание бизнес-процесса предприятия.

Вариант 10

Задание 1. Раскрыть основные понятия и рассмотреть особенности по следующим вопросам:

1. Выбор приоритетных бизнес-процессов для оптимизации

Содержание ответа:

- а) важность процесса;
- б) проблемность процесса;

в) возможность проведения изменений.

2. Бизнес-моделирование

Содержание ответа:

а) Бизнес-модель, как анализ и схематичное описание взаимосвязанных бизнес - процессов компании;

б) структура бизнес-модели по А. Остервальдеру и И. Пинье;

в) понятие схемы монетизации, примеры схем.

Задание 2. Подготовить описание бизнес-процесса предприятия.

Задание 2. Подготовить описание бизнес-процесса предприятия.

Описание бизнес-процесса должно включать текстовую и графическую части. Для подготовки описания бизнес-процесса необходимо выбрать бизнес-процесс, который будет описан. Определить цель описания бизнес-процесса. Выбрать нотацию графического описания бизнес-процесса.

После определения того, какой бизнес-процесс будет рассмотрен, студент должен подготовить описание, которое должно включать:

1) определение, к какому типу относится бизнес-процесс (основной, управления, обеспечения или развития) и какие цели стоят перед описываемым процессом (ожидаемые результаты);

2) описание входов бизнес-процесса, указание, какие параметры являются контрольными, т. е. подлежат контролю (могут быть проконтролированы) на входе;

3) описание выходов бизнес-процесса, указание контрольных параметров;

4) описание - какие управленческие воздействия служат для управления описываемым процессом, а также кто осуществляет это воздействие. При необходимости необходимо пояснить, в каком порядке происходит управляющее воздействие;

5) описание тех ресурсов, которые необходимы в бизнес-процессе;

б) описание, при необходимости, каким образом осуществляется улучшение описываемого бизнес-процесса.

Помимо текстового описания в контрольную работу необходимо включить рисунок (графическое описание бизнес-процесса) в выбранной нотации.

4 Методические указания по подготовке к промежуточной аттестации

Промежуточная (заключительная) аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена во втором семестре.

К экзамену допускаются студенты:

- получившие положительную оценку по результатам работы в текущем семестре на семинарских и практических занятиях;
- получившие положительную оценку по контрольной работе (для студентов заочного обучения).

Критерии оценивания контрольной работы приведены в таблице 5.

Таблица 5 - Критерии оценивания контрольной работы

Форма контроля	Критерии	
	"зачтено"	"не зачтено"
Контрольная работа	Показано умение применять полученные теоретические знания, глубокое и творческое овладение основной и дополнительной литературой; материал изложен грамотно, аргументировано и логически стройно; показано умение теоретически обосновывать изложенные положения; практическая часть выполнена в полном объеме; соблюдены требования к оформлению контрольной работы.	Выставляется в случаях, когда не выполнены условия, позволяющие поставить оценку "зачтено"

Экзаменационная оценка ("отлично", "хорошо", "удовлетворительно" или "неудовлетворительно") является экспертной и зависит от уровня освоения бакалавром тем дисциплины. Критерии оценивания экзамена по дисциплине:

Универсальная система оценивания результатов обучения включает в себя системы оценок: 1) "отлично", "хорошо", "удовлетворительно", "неудовлетворительно"; 2) "зачтено", "не зачтено"; 3) 100-балльную (процентную) систему и правило перевода оценок в пятибалльную систему (таблица 6)

Таблица 6 – Система оценок и критерии выставления оценки

Система оценок Критерий	2	3	4	5
	0-40 %	41-60 %	61-80 %	81-100 %
	"неудовлетворительно"	"удовлетворительно"	"хорошо"	"отлично"
	"не зачтено"	"зачтено"		
1. Системность и полнота знаний в отношении изучаемых объектов	Обладает частичными и разрозненными знаниями, которые не может научно-корректно связывать между собой (только некоторые из которых может связывать между собой)	Обладает минимальным набором знаний, необходимым для системного взгляда на изучаемый объект	Обладает набором знаний, достаточным для системного взгляда на изучаемый объект	Обладает полнотой знаний и системным взглядом на изучаемый объект
2. Работа с информацией	Не в состоянии найти необходимую информацию, либо в состоянии находить отдельные фрагменты информации в рамках поставленной задачи	Может найти необходимую информацию в рамках поставленной задачи	Может найти, интерпретировать и систематизировать необходимую информацию в рамках поставленной задачи	Может найти, систематизировать необходимую информацию, а также выявить новые, дополнительные источники информации в рамках поставленной задачи
3. Научное осмысление изучаемого явления, процесса, объекта	Не может делать научно-корректных выводов из имеющихся у него сведений, в состоянии проанализировать только некоторые из имеющихся у него сведений	В состоянии осуществлять научно-корректный анализ предоставленной информации	В состоянии осуществлять систематический и научно-корректный анализ предоставленной информации, вовлекает в исследование новые релевантные задаче данные	В состоянии осуществлять систематический и научно-корректный анализ предоставленной информации, вовлекает в исследование новые релевантные поставленной задаче данные, предлагает новые ракурсы поставленной задачи
4. Освоение стандартных алгоритмов решения профессиональных задач	В состоянии решать только фрагменты поставленной задачи в соответствии с заданным алгоритмом, не освоил предложенный алгоритм, допускает ошибки	В состоянии решать поставленные задачи в соответствии с заданным алгоритмом	В состоянии решать поставленные задачи в соответствии с заданным алгоритмом, понимает основы предложенного алгоритма	Не только владеет алгоритмом и понимает его основы, но и предлагает новые решения в рамках поставленной задачи

К оценочным средствам для промежуточной аттестации по дисциплине, проводимой в форме экзамена, соответственно относятся вопросы для проведения промежуточной аттестации (экзамена).

Перечень контрольных вопросов

1. Эволюция процессного подхода в управлении
2. Процессный подход в современных управленческих концепциях
3. Процессная и функциональная системы управления.
4. ИСО: серия стандартов ИСО 9000. Системы менеджмента качества.
5. Система понятий процессного управления
6. Классификация бизнес-процессов: основные, обеспечивающие, управления, развития.
7. Классификация бизнес-процессов компании APQC: основные процессы
8. Классификация бизнес-процессов компании APQC: сервисные (обеспечивающие) процессы
9. Классификация бизнес-процессов компании APQC: процессы управления
10. Структура процессов и организационная структура предприятия
11. Методические подходы к вертикальному описанию бизнес-направлений, работ, функций, бизнес-процессов компании
12. Выделение бизнес-процессов, разработка модели бизнес-процессов организации – горизонтальное описание
13. Использование референтных и эталонных моделей
14. Построение модели "с нуля": по виду деятельности, по результату деятельности, по добавленной ценности
15. Метод выделения бизнес-процессов компании "Бизнес-архитектура"
16. Описание, стандартизация и регламентация бизнес-процессов
17. Способы горизонтального описания бизнес-процессов
18. Графический подход к описанию бизнес-процессов: межфункциональные блок-схемы
19. Графический подход к описанию бизнес-процессов: диаграммы DFD, WFD
20. Моделирование бизнес-процессов в нотации IDEF0
21. Моделирование бизнес-процессов в нотации EPC
22. Моделирование бизнес-процессов в нотации BPMN
23. Стоимостные показатели, характеризующие объем ресурсов бизнес-процесса и эффективность их использования
24. Выбор приоритетных бизнес-процессов для оптимизации
25. Ключевые показатели, цели и критерии оптимизации бизнес-процессов

26. Оценка возможности проведения изменений в бизнес-процессе, барьеры, мешающие осуществлению изменений
27. Анализ бизнес-процессов: методики
28. Подходы к совершенствованию бизнес-процессов. Цикл совершенствования.
29. Методы и инструменты оптимизации бизнес-процессов при "непрерывном пошаговом совершенствовании": формализованные универсально-принципиальные методы (ФУП-методы)
30. Причинно-следственная диаграмма Исикавы
31. Концепция непрерывного улучшения бизнес-процессов
32. Методы и инструменты оптимизации бизнес-процессов при "непрерывном пошаговом совершенствовании": методика быстрого анализа (FAST), бенчмаркинг, инструментальные методы
33. Методы и инструменты оптимизации бизнес-процессов при "непрерывном пошаговом совершенствовании": методы общей целевой оптимизации
34. Пооперационное исчисление себестоимости (ABC-анализ)
35. ABC-метод (Activity Based Costing) разнесения накладных расходов
36. ФСА в повышении эффективности управленческих решений: сущность, формы, объекты
37. ФСА в повышении эффективности управленческих решений: методика, модели
38. Сущность, цели и виды реинжиниринга бизнес-процессов
39. Различия между совершенствованием и реинжинирингом бизнес-процессов
40. Реинжиниринг и его аналоги. Этапы проведения реинжиниринга
41. Условия успешного проведения реинжиниринга
42. Типичные ошибки при проведении реинжиниринга
43. Примеры успешного проведения реинжиниринга в мировых компаниях
44. Сущность управления бизнес-процессами, фазы управления
45. Модель DMAIC
46. BPM системы: структура, состав модулей
47. BPM системы: критерии выбора, этапы внедрения
48. BPM системы: плюсы и минусы внедрения
49. Понятие цифровой экономики, электронного бизнеса и электронной коммерции
50. Трансформация традиционных бизнес-моделей под воздействием эволюции информационных технологий
51. Классификация компаний, ведущих бизнес в сети Интернет

- 52. Ключевые показатели эффективности электронного бизнеса
- 53. Влияние цифровой экономики на бизнес: возможности и угрозы
- 54. Основы бизнес-моделирования. Структура типовой бизнес-модели по А. Остервальдеру и И. Пинье
- 55. Классификация бизнес-моделей Майкла Раппы. Схемы монетизации.
- 56. Тенденции и перспективы электронного бизнеса и электронной коммерции

5 Методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине

5.1 Общие положения

Самостоятельная работа студентов в ходе семестра является важной составной частью учебного процесса и необходима для закрепления и углубления знаний, полученных в период сессии на лекциях, практических занятиях, а также для индивидуального изучения дисциплины в соответствии с программой и рекомендованной литературой. Самостоятельная работа выполняется в виде подготовки домашнего задания или сообщения по отдельным вопросам, реферативного обзора.

Контроль качества самостоятельной работы может осуществляться с помощью устного опроса на практических занятиях, проведения тестирования.

Устные формы контроля помогут оценить владение студентами жанрами научной речи (дискуссия, диспут, сообщение, доклад и др.), в которых раскрывается умение студентов передать нужную информацию, грамотно использовать языковые средства, а также ораторские приемы для контакта с аудиторией. Письменные работы помогают преподавателю оценить владение источниками, научным стилем изложения, для которого характерны: логичность, точность терминологии, обобщенность и отвлеченность, насыщенность фактической информацией.

Самостоятельная работа предусмотрена в следующих формах:

- Освоение теоретического учебного материала, в том числе подготовка к практическим занятиям (форма контроля – тестирование, контроль на практических занятиях).
- Выполнение контрольной работы – для студентов заочной формы обучения (форма контроля – защита контрольной работы).

5.2 Задания для самодиагностики в рамках самостоятельной работы студента

Тестовые задания используются для оценки освоения всех тем дисциплины студентами всех форм обучения. Тестирование обучающихся проводится на занятиях после рассмотрения на лекциях соответствующих тем.

Оценка по результатам тестирования зависит от уровня освоения студентом тем дисциплины и соответствует следующему диапазону (%):

- от 0 до 55 – неудовлетворительно;
- от 56 до 70 – удовлетворительно;
- от 71 до 85 – хорошо;
- от 86 до 100 – отлично.

Положительная оценка ("зачтено") выставляется студенту при получении от 56 до 100 % верных ответов.

5.3 Примерный перечень тестовых заданий

Тема 1

1.1. Что такое бизнес-процесс?

а) совокупность последовательных действий, направленных на достижение определенных заданных результатов;

б) совокупность работ, в ходе выполнения которых создается качественный продукт, удовлетворяющий потребности клиента;

в) совокупность работ, в ходе выполнения которых, при использовании ресурсов, создается выходной результат, имеющий ценность для потребителя;

г) процесс, имеющий вход и выход и включающий в себя взаимосвязанную последовательность стадий деятельности предприятия по преобразованию ресурсов процесса, целью которого является получение прибыли;

д) совокупность видов деятельности предприятия.

1.2. Бизнес-процесс "Расчеты с персоналом по оплате труда" относится к процессам:

- а) основным;
- б) обеспечивающим;
- в) управления;
- г) развития;
- д) вспомогательным.

1.3. Какие понятия не относятся к процессному управлению?

- а) владелец бизнес-процесса;
- б) входы-выходы процесса;
- в) функциональная модель организации;
- г) модель бизнес-процессов организации;

д) основные бизнес-процессы.

1.4. Владелец бизнес-процесса:

а) является собственником бизнес-процесса всего предприятия;

б) отвечает за координацию действий и согласовывает интересы исполнителей бизнес-процесса;

в) отвечает за своевременную адаптацию и реорганизацию бизнес-процесса;

г) отвечает за результативность, эффективность и возобновляемость бизнес-процесса;

д) должностное лицо, ответственное за получение результата бизнес-процесса, обладающее полномочиями по распоряжению ресурсами для выполнения процесса.

1.5. Международная организация по стандартизации (ИСО) не разрабатывает стандарты по:

а) экологическому менеджменту;

б) ИТ-безопасности;

в) безопасности пищевых продуктов;

г) в области электротехники и электроники;

д) управлению энергопотреблением.

Тема 2

2.1. Выделение конкретных бизнес-процессов с использованием подхода "по результату деятельности":

а) ориентировано на описание последовательности действий, производимых работниками для достижения результата в рамках своего функционального подразделения;

б) позволяет сгруппировать работы по принципу выделения заказчика и продукта для него;

в) происходит, исходя из функций, выполняемых подразделениями;

г) предполагает установление границ процесса там, где процесс вносит добавленную ценность в конечный продукт;

д) выделяет процессы как совокупность действий, добавляющих ценность для клиента.

2.2. Входы бизнес-процесса можно подразделить на:

а) информационные, преобразуемые, преобразующие;

б) материальные, информационные, управляющие;

в) регламентирующие, информационные, преобразующие;

г) преобразующие, преобразуемые, управляющие;

д) преобразуемые, преобразующие, распорядительные.

2.3. Выходы бизнес-процесса - это:

а) отчетные документы;

б) брак;

в) результат выполнения бизнес-процесса - информация (документы) и материальные объекты;

г) готовые изделия;

д) полуфабрикаты.

2.4. Данное утверждение является неверным:

а) декомпозиция - это характеристика, на основе которой производится разбиение;

б) на одном уровне нужно применять только один критерий декомпозиции;

в) декомпозиция - это разбиение объекта на составные части;

г) описание бизнес-направлений компании завершается построением их иерархического дерева;

д) на разных уровнях можно применять различные критерии декомпозиции.

2.5. При построении дерева работ принято использовать понятия:

а) основная работа, вспомогательная работа;

б) родительская работа, вспомогательная работа;

в) основная работа, смежная работа;

г) родительская работа, дочерняя работа;

д) родительская работа, смежная работа.

Тема 3

3.1. При моделировании бизнес-процессов организации не используют следующий метод выделения отдельных бизнес-процессов:

а) по эталонным моделям;

б) по однородным моделям;

в) самостоятельно, "с нуля";

г) по референтным моделям;

д) по эталонным отраслевым моделям.

3.2. Моделью бизнес-процесса называется его формализованное описание, отражающее:

а) реально существующую деятельность предприятия;

б) стандарт деятельности предприятия;

в) регламентную деятельность предприятия;

г) оптимизированную деятельность предприятия;

д) планируемую деятельность предприятия.

3.3. Нотации - это:

- а) краткое описание бизнес-процесса;
- б) языки моделирования бизнес-процессов;
- в) графические модели, чтобы фиксировать и анализировать бизнес-процессы;
- г) стандарты описания бизнес-процессов;
- д) это язык и набор правил, с помощью которых описывается бизнес-процесс.

3.4. Моделирование бизнес-процесса – это метод:

- а) который акцентирует внимание только на словесной коммуникации бизнес-процесса;
- б) оптимизации бизнес-процесса;
- в) который рекомендует использовать рисунки или диаграммы для описания бизнес-процесса и его характерных особенностей.
- г) только статистического анализа бизнес-процесса и его характерных особенностей;
- д) который предполагает стандартизацию бизнес-процесса.

3.5. Правильным утверждением является:

- а) регламент включает в себя и описание, и стандарт процесса;
- б) стандарт включает в себя и регламент, и описание процесса;
- в) стандарт описывает существующий процесс, а описание описывает процесс так, как он должен выполняться;
- г) регламент описывает существующий процесс, а стандарт описывает процесс так, как он должен выполняться;
- д) регламент включает в себя и описание и стандарт процесса, и описание всего, что необходимо для осуществления управления процессом.

Тема 4

4.1. Маржинальная прибыль представляет собой:

- а) разность между выручкой от реализации продукции и себестоимость продукции;
- б) разность между выручкой от реализации продукции, постоянными затратами;
- в) разность между выручкой от реализации продукции и постоянными затратами;
- г) разность между выручкой от реализации продукции и переменными затратами;
- д) разность между выручкой от реализации продукции и производственной.

4.2. Эффективность работы предприятия характеризует:

- а) наличие прибыли от реализации продукции;
- б) положительный уровень общей рентабельности;
- в) наличие маржинальной прибыли;
- г) наличие чистой прибыли;
- д) положительная рентабельность продаж.

4.3. Критерием приоритизации при анализе бизнес-процессов является:

- а) длительное время реализации бизнес- процесса;
- б) проблемность бизнес-процесса;
- в) отклонение ключевых показателей конкурентоспособности от конкурентов на 8 %;
- г) длительное время эксплуатации бизнес-процесса;
- д) уровень автоматизации бизнес-процесса.

4.4. КФУ – это:

- а) комплексные факторы управления;
- б) комплексные факторы успеха;
- в) критические факторы успеха;
- г) критические факторы управления;
- д) ключевые факторы успеха.

4.5. К группам ключевых показателей бизнес-процессов не относятся показатели:

- а) результативности;
- б) качества;
- в) фрагментации;
- г) времени;
- д) цифровизации

Тема 5

5.1. В процессе бенчмаркинга, при сравнении, используются четыре основные макропеременные, исключая:

- а) люди;
- б) ресурсы;
- в) стратегии;
- г) структуры
- д) внешние давления.

5.2. Методы общей целевой оптимизации при непрерывном улучшении бизнес-процессов не включают:

- а) метод параллельного выполнения работ;
- б) тотальное повышение производительности оборудования;
- в) стандартизация форм сбора и передачи информации;

- г) метод устранения временных разрывов;
- д) организация точек контроля.

5.3. Бенчмаркинг – это:

- а) обучение на лучших примерах ведения бизнеса;
- б) маркировка продукции для ее идентификации;
- в) сопоставление функций с затратами на их реализацию;
- г) учет взаимосвязей с другими бизнес-процессами;
- д) это начальная стадия реинжиниринга

5.4. К формализованным универсально-принципиальным методам не относятся:

- а) система постоянного совершенствования "Кайдзен"
- б) система менеджмента качества
- в) методы функционально-стоимостного анализа бизнес-процессов
- г) бенчмаркинг
- д) методы имитационного и динамического моделирования.

5.5. Функционально-стоимостный анализ (ФСА) предполагает:

- а) распределение затрат пропорционально их использованию в различных процессах;
- б) процессное (пооперационное) управление затратами;
- в) технологию процессного учета и пооперационной калькуляции себестоимости;
- г) технологию процессного бюджетирования;
- д) оптимизацию соотношений между качеством, полезностью функций объекта и затратами на их реализацию.

Тема 6

6.1. Реинжиниринг бизнес-процессов – это:

- а) реструктуризация организации;
- б) фундаментальное переосмысление бизнес-процессов с целью достижения существенных изменений в показателях результативности;
- в) проектирование и перепроектирование бизнес-процессов с целью их фундаментального переосмысления;
- г) фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов с целью достижения существенных изменений в показателях результативности деятельности организации;
- д) реорганизация организации.

6.2. Описание и локальное перепроектирование действующих бизнес-процессов, в целях их улучшения – это:

- а) реинжиниринг;

- б) обратный инжиниринг;
- в) редизайн бизнес-процессов;
- г) трансформация бизнеса;
- д) инжиниринг.

6.3. Объектом реинжиниринга является:

- а) отдел;
- б) цех;
- в) бизнес-процесс;
- г) департамент;
- д) любое структурное подразделение организации.

6.4. Проектирование новых бизнес-процессов "с чистого листа"- это:

- а) обратный инжиниринг;
- б) преобразование;
- в) реинжиниринг;
- г) прямой инжиниринг;
- д) трансформация бизнеса.

6.5. Реинжиниринг проводят в несколько этапов, совпадающих по характеру выполняемых работ с задачами, стоящими перед ним, которых традиционно выделяют:

- а) 3;
- б) 5;
- в) 7;
- г) 4;
- д) 6.

Тема 7

7.1. Методы, непосредственно направленные на управление бизнес - процессом:

- а) функционально-стоимостной анализ (ФСА);
- б) бенчмаркинг;
- в) реинжиниринг;
- г) метод ABC (Activity Based Costing)
- д) стратегическое управление

7.2. Цикл совершенствования Шухарта - Деминга не включает составляющую:

- а) проверяй;
- б) стандартизируй;
- в) делай;
- г) анализируй;

д) действуй.

7.3. Функционально-стоимостный анализ не предполагает:

а) исследование распределения затрат по функциям;

б) сокращение времени и затрат на выполнение функций, добавляющих стоимость;

в) процессное (пооперационное) управление затратами;

г) определение, по каким функциональным направлениям следует пользоваться услугами сторонних организаций;

д) проведение стоимостного моделирования бизнес-процессов

7.4. В отечественной и зарубежной практике существуют три формы ФСА:

а) корректирующая форма, анализ стоимости, стоимостный инжиниринг;

б) "ФСА в сфере производства, анализ стоимости, инверсная форма;

в) ФСА в сфере проектирования, стоимостный инжиниринг, стоимостное проектирование;

г) ФСА в сфере применения, инверсная форма, анализ стоимости;

д) корректирующая форма, творческая, инверсная форма.

7.5. Модель DMAIC относится к методологии:

а) 6 сигм;

б) 5 s;

в) система "Тойота";

г) пять "Почему?";

д) метод причинно-следственных связей.

Тема 8

8.1. Некорректным является утверждение, что электронный бизнес – это:

а) преобразование бизнес-процессов с помощью интернет-технологий;

б) бизнес, перенесенный в сеть Интернет;

в) осуществление процессов взаимодействия с поставщиками, внутренними и внешними потребителями с использованием информационных технологий;

г) добавление потребительской ценности продуктам и услугам компаний с использованием электронных технологий;

д) синоним понятия "электронная коммерция".

8.2. К схемам монетизации, используемым на практике, не относится модель:

а) доходов от рекламы;

б) доходов, основанная на сделках;

в) доходов от электронной коммерции;

г) доходов от подписки;

д) дохода от аукциона.

8.3. При классификации по А. Остервальдеру и И. Пинье к основным составляющим бизнес-модели компании не относят:

- а) ценностные предложения;
- б) форму собственности;
- в) ключевые ресурсы;
- г) ключевые виды деятельности;
- д) ключевых партнеров.

8.4. Классификация бизнес-моделей, работающих в интернете, Майкла Раппы включает _____ моделей

- а) 30;
- б) 41;
- в) 45;
- г) 25;
- д) 50.

8.5. Некорректным является утверждение, что бизнес-модель компании – это:

- а) анализ и схематичное описание взаимосвязанных бизнес-процессов;
- б) совокупность ключевых и вспомогательных бизнес-процессов, позволяющих осуществлять коммерческую деятельность и получать прибыль;
- в) способ, который компания использует для создания ценности и получения прибыли;
- г) синоним понятия "бизнес-план";
- д) представление о том, как компания делает деньги.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

Основные

1. Бояркин, Г. Н. Моделирование бизнес-процессов: учеб. пособие / Г. Н. Бояркин, К. В. Кравченко. – Омск: Омский гос. техн. ун-т (ОмГТУ), 2020. – 94 с.
2. Матвеева, Л. Г. Новые концепции, инструменты и технологии управления промышленным предприятием: учеб. / Л. Г. Матвеева, А. Ю. Никитаева, О. А. Чернова. – Ростов-на-Дону; Таганрог: Южный федеральный ун-т, 2020. – 200 с.
3. Моделирование бизнес-процессов на предприятиях АПК: учеб. для вузов / Е. В. Худякова, А. М. Бондаренко, Л. С. Качанова, М. Н. Кушнарева, М. И. Горбачев. - 2-е изд., стер. - Санкт-Петербург: Лань, 2022. – 172 с.
4. Назаренко, А. В. Моделирование бизнес-процессов: учеб. пособие / А. В. Назаренко, О. С. Звягинцева, Д. В. Запорожец. – Ставрополь: Ставропольский гос. аграр. ун-т (СтГАУ), 2019. – 176 с.
5. Реинжиниринг бизнес-процессов: учеб. пособие / А. О. Блинов, О. С. Рудакова, В. Я. Захаров, И. В. Захаров. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 344 с.
6. Руководство по улучшению бизнес-процессов: практ. пособие / под ред. М. Оверченко. – Москва: Альпина Паблицер, 2016. – 130 с.
7. Серенков, П. С. Методы менеджмента качества. Процессный подход / П. С. Серенков, А. Г. Курьян, В. П. Волонтей. – Минск: Новое знание; Москва: ИНФРА-М, 2019. – 441 с.
8. Тельнов, Ю. Ф. Инжиниринг предприятия и управление бизнес-процессами: методология и технология: учеб. пособие / Ю. Ф. Тельнов, И. Г. Фёдоров. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 208 с.: 14.05.2023).

Дополнительные

9. Агарков, А. П. Управление качеством: учеб. / А. П. Агарков. – 3-е изд., стер. – Москва: Изд.-торг. корпорация «Дашков и К^о», 2022. – 204 с.
10. Беликова, И. П. Основы инновационной деятельности: учеб. / И. П. Беликова, С. В. Левушкина. – Ставрополь: Ставропольский гос. аграр. ун-т (СтГАУ), 2022. – 244 с.
11. Егоршин, А. П. Эффективный менеджмент организации: учеб. пособие / А. П. Егоршин. – Москва: ИНФРА-М, 2018. – 388 с.
12. Лapidус, Л. В. Цифровая экономика: управление электронным бизнесом и электронной коммерцией: учеб. / Л. В. Лapidус. – Москва: ИНФРА-М, 2019. - 479 с. (Высшее образование: Бакалавриат).

13. Магомедов, Ш. Ш. Управление качеством продукции: учеб. / Ш. Ш. Магомедов, Г. Е. Беспалова. – 2-е изд., стер. – Москва: Изд-торг. корпорация «Дашков и К^о», 2020. – 335 с.

14. Методические указания по оформлению учебных текстовых работ (рефератов, контрольных, курсовых, выпускных квалификационных работ) для всех специальностей направлений ИНОТЭКУ / сост.: А. Г. Мнацаканян, Ю. Я. Настин, Э. С. Круглова. – 2-е изд., испр., доп. – Калининград: КГТУ, 2018. – 29 с.

15. Рыбаков, М. Ю. Бизнес-процессы: как их описать, отладить и внедрить: практикум / М. Ю. Рыбаков. – Москва: Издательство Михаила Рыбакова, 2019. - 394 с. (Серия "Порядок в бизнесе").

16. Салдаева, Е. Ю. Система менеджмента качества: учеб. пособие / Е. Ю. Салдаева. – Йошкар-Ола: Поволжский гос. технол. ун-т, 2019. – 82 с.

17. Ушаков, О. В. Организация рабочего пространства в условиях бережливого производства по "5S": учеб. пособие / О. В. Ушаков, Е. Е. Можяев, Е. Н. Закабунина. – Москва: Директ-Медиа, 2022. – 56 с.

18. Цай, Е. Л. Управление изменениями: учеб. пособие / Е. Л. Цай, И. А. Шевчук, Д. В. Нехайчук. – 2-е изд. – Москва: Директ-Медиа, 2023. – 201 с.

19. Чертыковцев, В. К. Производственный и операционный менеджмент: учеб. пособие для вузов / В. К. Чертыковцев. – Москва: Изд-во ЮРАЙТ, 2022. – 75 с.

20. Шемякина, Т. Ю. Производственный менеджмент: управление качеством: учеб. пособие / Т. Ю. Шемякина, М. Ю. Селивохин. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 272 с.

21. Компетентность / ред. колл.: С. А. Калинцева [и др.]. – Москва: Академия стандартизации, метрологии и сертификации – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=561092>.

22. Методы менеджмента качества / гл. ред. С. Э. Кедрова. – Москва: РИА "Стандарты и качество" – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=448321>.

23. Российское предпринимательство: всероссийский ежемесячный научно-практический журнал по экономике. – Москва: Креативная экономика – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=138392>.

24. Стандарты и качество: международный журнал для профессионалов стандартизации и управления качеством / гл. ред. Г. П. Воронин. – Москва: РИА "Стандарты и качество" – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=499468>.

Пример страницы СОДЕРЖАНИЕ в контрольной работе

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	2
1. Организация деятельности операторов цифровых инвестиционных платформ в РФ	4
1.1 Правила инвестиционной платформы, требования к оператору, номинальные счета оператора	4
1.2 Порядок инвестирования: инвестиционное предложение, договор инвестирования	6
1.3 Возникновение и обращение утилитарных цифровых прав, удостоверяющих их ценных бумаг	8
2. Фандрайзинг, как процесс привлечения ресурсов для предприятия	10
2.1 Проектный и оперативный фандрайзинг	10
2.2 Методы привлечения ресурсов в фандрайзинге	11
2.3 Научный, финансовый и маркетинговый фандрайзинг	12
3. Бизнес- план проекта для краудфандингового финансирования	13
Выводы	16
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	15
ПРИЛОЖЕНИЕ А <Заголовок >	16

- 1) Примечания:
- 2) Номера страниц проставлены приблизительно.
- 3) Границы таблицы после заполнения убираются.
- 4) Приложений может быть несколько.

Локальный электронный методический материал

Алла Валентиновна Корнеева

ЭКОНОМИКА И ОРГАНИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ
НА ПРЕДПРИЯТИИ

Редактор Э. С. Круглова

Уч.-изд. л. 4,0 Печ. л. 3,6

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
"Калининградский государственный технический университет".
236022, Калининград, Советский проспект, 1