ПРИЛОЖЕНИЕ А
ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ «Управление бизнес-процессами малого предприятия»

1. Перечень оценочных средств для компетенций, формируемых в результате освоения дисциплины

Код контролируемой компетенции	Способ оценивания	Оценочное средство
ПК-8: Способен моделировать и реорганизовывать бизнес-процессы в практической деятельности предприятия	Экзамен	Комплект контролирующих материалов для экзамена

2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, описание шкал оценивания

Оцениваемые компетенции представлены в разделе «Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций» рабочей программы дисциплины «Управление бизнес-процессами малого предприятия».

При оценивании сформированности компетенций по дисциплине «Управление бизнес-процессами малого предприятия» используется 100-балльная шкала.

Критерий	Оценка по 100-балльной шкале	Оценка по традиционной шкале
Студент освоил изучаемый материал (основной и дополнительный), системно и грамотно излагает его, осуществляет полное и правильное выполнение заданий в соответствии с индикаторами достижения компетенций, способен ответить на дополнительные вопросы.	75-100	*Отлично*
Студент освоил изучаемый материал, осуществляет выполнение заданий в соответствии с индикаторами достижения компетенций с непринципиальными ошибками.	50-74	*Хорошо*
Студент демонстрирует освоение только основного материала, при выполнении заданий в соответствии с индикаторами достижения компетенций допускает отдельные ошибки, не способен систематизировать материал и делать выводы.	25-49	*Удовлетворительно*
Студент не освоил основное содержание изучаемого материала, задания в соответствии с индикаторами достижения компетенций не выполнены или выполнены неверно.	<25	*Неудовлетворительно*

3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки уровня достижения компетенций в соответствии с индикаторами

1.Кейс. «Реинжиниринг бизнес-процесса как метод реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организации»

Компетенция	Индикатор достижения компетенции
ПК-8 Способен моделировать и реорганизовывать бизнес-процессы в практической деятельности предприятия	ПК-8.1 Демонстрирует знание методов реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организации

Кейс. «Реинжиниринг бизнес-процесса как метод реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организации»

Компетенция	Содержание компетенции
ПК-8	Способен моделировать и реорганизовывать бизнес-процессы в практической деятельности предприятия
Индикатор	**Содержание индикатора**
ПК-8.1	Демонстрирует знание методов реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организации

Исходная информация:

Компания выпускает стандартные агрегаты, на которые приходится около 60% всех продаж. Кроме того, компания занимается выполнением специальных заказов. Репутация ее на рынке такова, что компания может сделать практически все.

Эта компания была одной из немногих на рынке, кто выполнял специальные заказы по желанию клиента.

Однако позже в этот сегмент рынка вошли еще несколько конкурентов. Некоторые конкуренты смогли предложить более короткие сроки выполнения заказов, при этом в срок выполнения заказов включалось время разработки изделия.

Общая характерная черта всего процесса — последовательное выполнение заказа (рисунок 1):

Сначала отдел гидравлики разрабатывает эскизный проект функционирования системы.

Затем отдел механики конструирует механическую часть системы, в соответствии с конструктивными особенностями гидравлической системы.

Далее в производственном отделе отыскивают способ производства этой системы.

В это время отдел снабжения налаживает отношения с поставщиками для обеспечения потребности в комплектующих.

Часто поставляемый продукт сильно отличается от того, что потребитель хотел получить.

Именно это обстоятельство угрожало конкурентоспособности нашей компании. По этой причине было решено: разработать проект РБП с целью уменьшить время выполнения специальных заказов на 50%.

Задание: разработать план проекта по реинжинирингу процесса специальных заказов клиентов «с чистого листа» с учетом сложившейся ситуации.

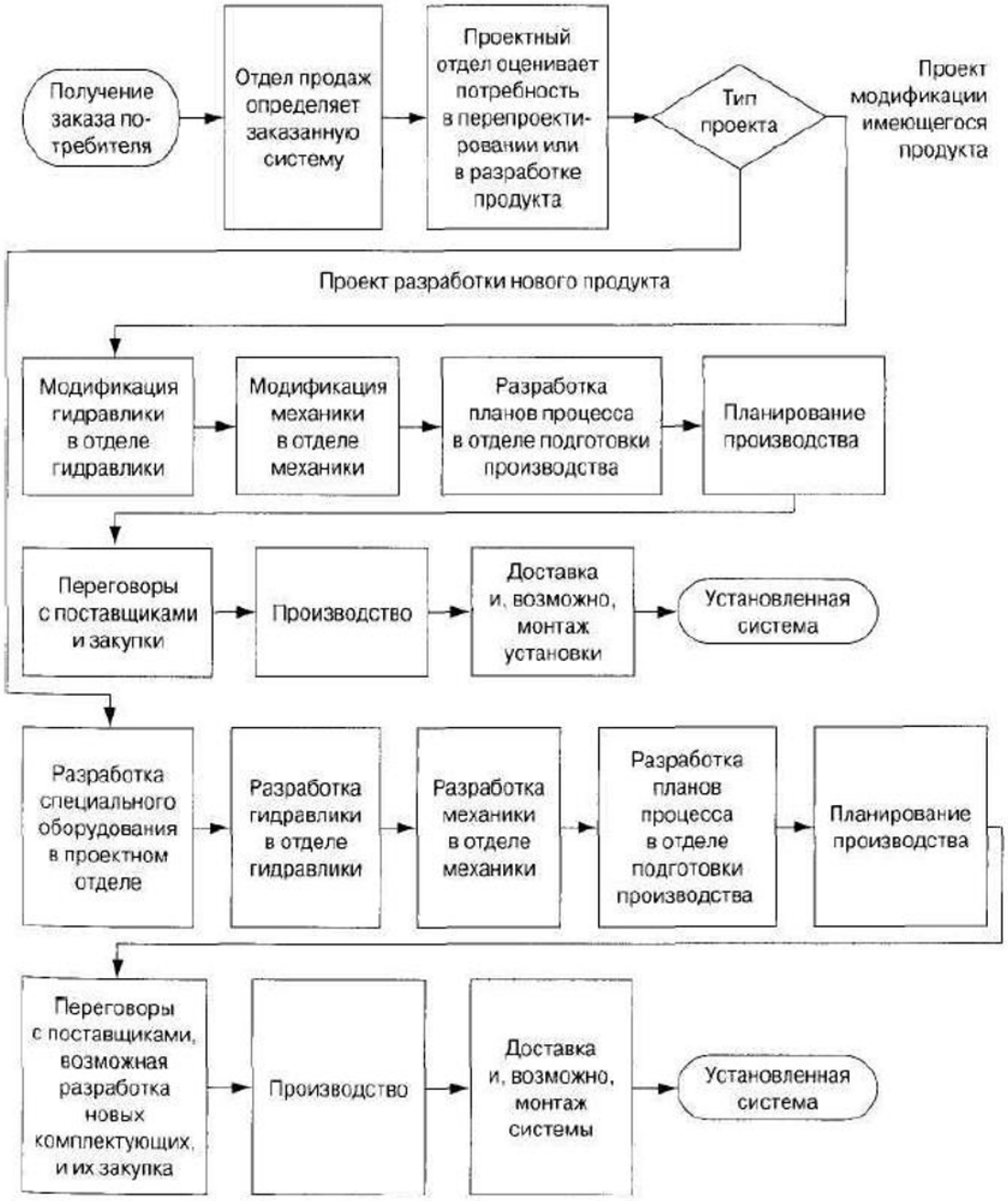


Рисунок 1. Существующий процесс разработки системы по специальному заказу

2.Кейс-задача на моделирование и оптимизацию бизнес процесса согласования и утверждения заявок на осуществление платежей

Компетенция	Индикатор достижения компетенции
ПК-8 Способен моделировать и реорганизовывать бизнес-процессы в практической деятельности предприятия	ПК-8.1 Демонстрирует знание методов реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организации
	ПК-8.2 Моделирует бизнес-процессы, в т.ч. в нотациях SADT, ARIS

2. Кейс-задача на моделирование и оптимизацию бизнес процесса согласования и утверждения заявок на осуществление платежей

Компетенция	Содержание компетенции
ПК-8	Способен моделировать и реорганизовывать бизнес-процессы в практической деятельности предприятия
Индикатор	**Содержание индикатора**
ПК-8.1	Демонстрирует знание методов реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организации
ПК-8.2	Моделирует бизнес-процессы, в т.ч. в нотациях SADT, ARIS

На рисунке ниже представлена блок-схема процесса согласования и утверждения заявок на осуществление платежей в организации по принципу «как есть».

Используя методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организации, оптимизируйте и смоделируйте процесс согласования и утверждения заявок на осуществление платежей «как должно быть».

Представьте схему процесса более эффективно, используя все возможности и графические примитивы нотации EPC.

Процесс «Согласование и утверждение заявок на осуществление платежей»

3.Кейс-задача на моделирование бизнес-процесс подбора персонала «как должно быть» с учетом дополнительных требований.

Компетенция	Индикатор достижения компетенции
ПК-8 Способен моделировать и реорганизовывать бизнес-процессы в практической деятельности предприятия	ПК-8.1 Демонстрирует знание методов реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организации
	ПК-8.2 Моделирует бизнес-процессы, в т.ч. в нотациях SADT, ARIS

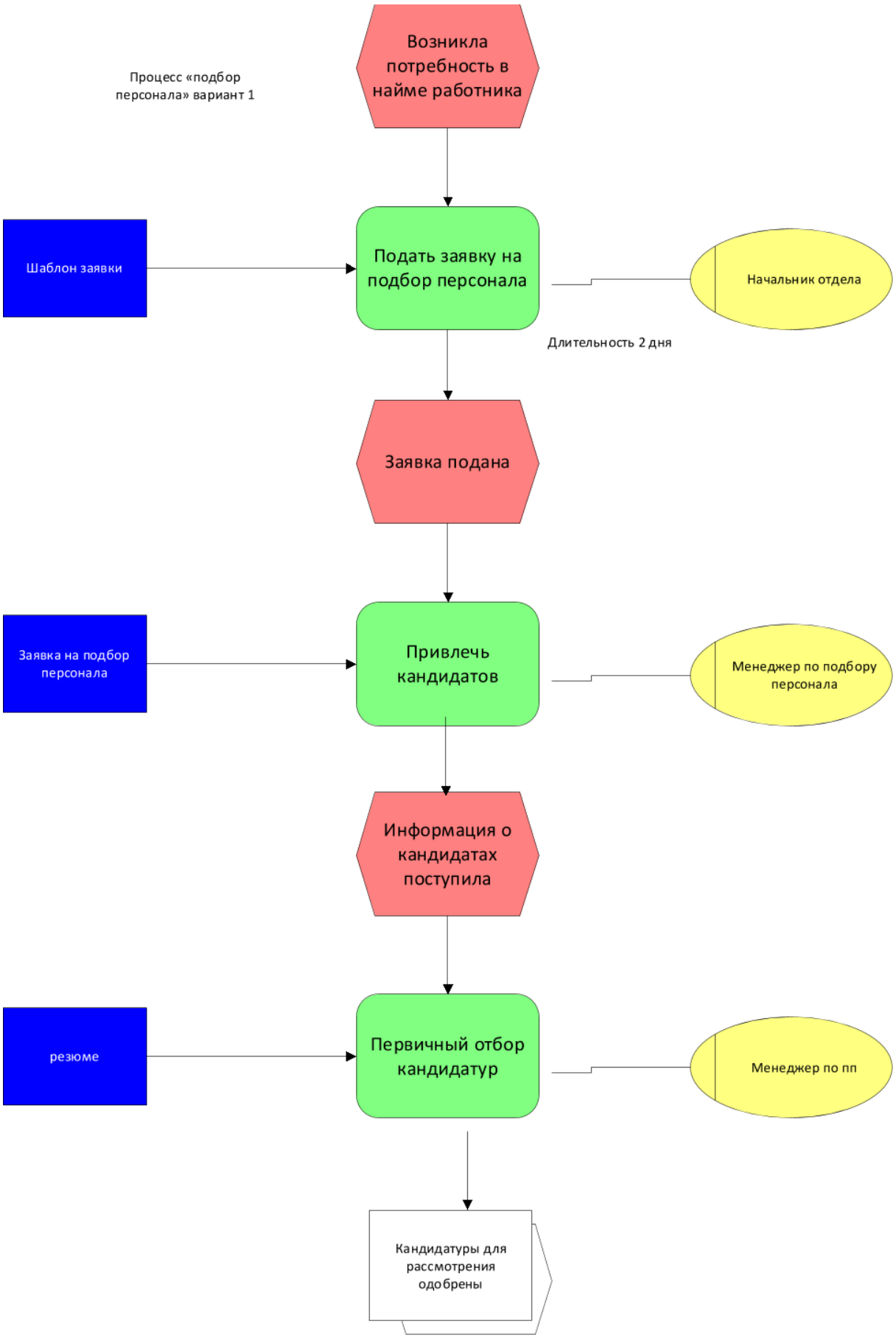
Кейс-задача на моделирование бизнес-процесс подбора персонала «как должно быть» с учетом дополнительных требований.

Компетенция	**Содержание компетенции**
ПК-8	Способен моделировать и реорганизовывать бизнес-процессы в практической деятельности предприятия
Индикатор	**Содержание индикатора**
ПК-8.1	Демонстрирует знание методов реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организации
ПК-8.2	Моделирует бизнес-процессы, в т.ч. в нотациях SADT, ARIS

Смоделируйте бизнес-процесс подбора персонала «как должно быть» с учетом дополнительных требований: на промежуточном этапе претенденты должны пройти 2 типа тестирования - психологический тест и тест на профессиональные компетенции.

На рисунке ниже представлена блок-схема процесса подбора персонала по принципу «как есть».

Представьте схему процесса максимально эффективно, используя все возможности и графические примитивы **нотации EPC (методологии ARIS).**


Процесс «подбор персонала» вариант 1
Возникла потребность в найме работника
Шаблон заявки
Подать заявку на подбор персонала
Начальник отдела
Длительность 2 дня
Заявка подана
Заявка на подбор персонала
Привлечь кандидатов
Менеджер по подбору персонала
Информация о кандидатах поступила
резюме
Первичный отбор кандидатур
Менеджер по пп
Кандидатуры для рассмотрения одобрены

4.Кейс-задача на поиск ошибок в моделировании бизнес-процессов.

Компетенция	Индикатор достижения компетенции
ПК-8 Способен моделировать и реорганизовывать бизнес-процессы в практической деятельности предприятия	ПК-8.1 Демонстрирует знание методов реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организации
	ПК-8.2 Моделирует бизнес-процессы, в т.ч. в нотациях SADT, ARIS

Кейс-задача на поиск ошибок в моделировании бизнес-процессов.

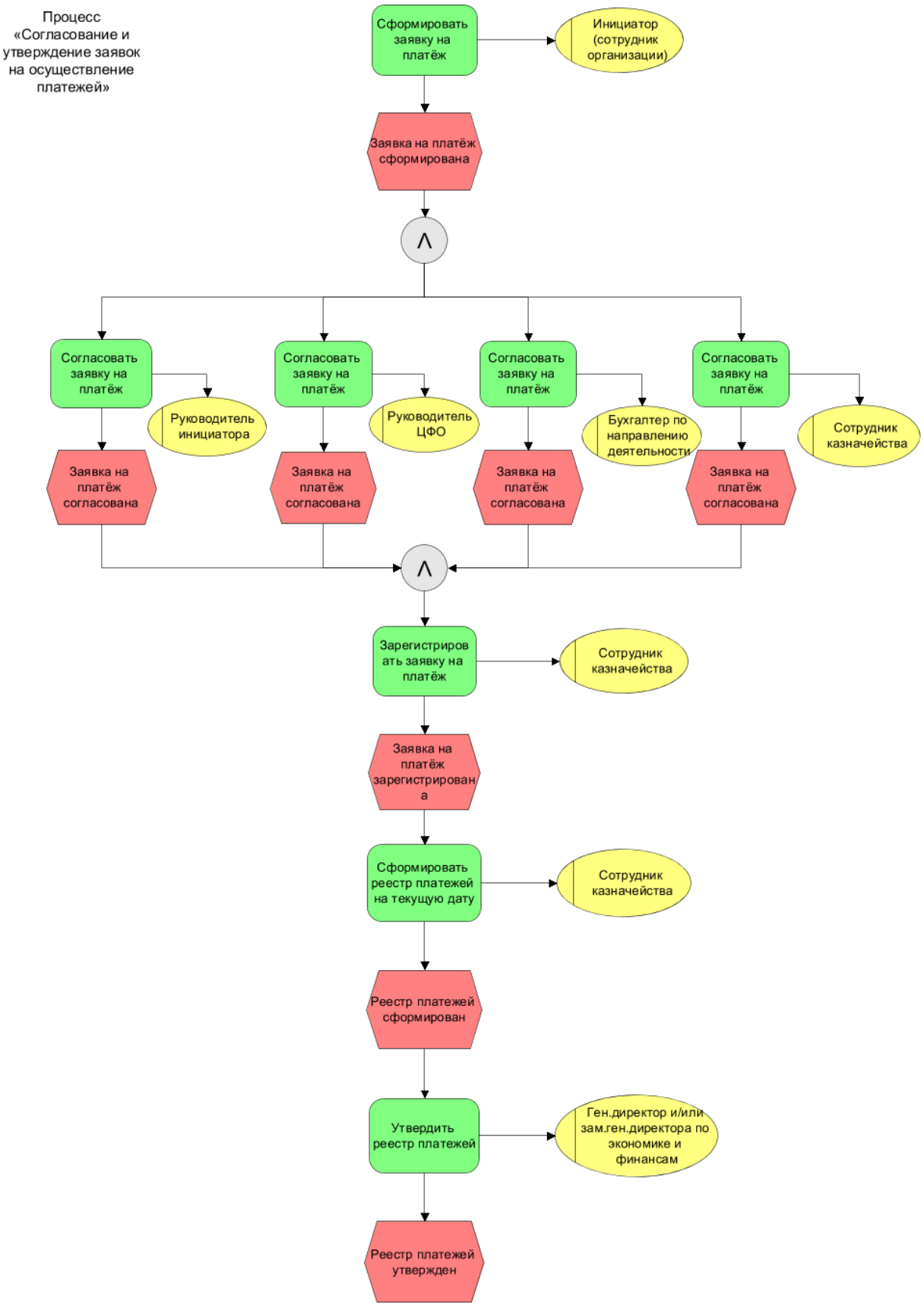
Компетенция	**Содержание компетенции**
ПК-8	Способен моделировать и реорганизовывать бизнес-процессы в практической деятельности предприятия
Индикатор	**Содержание индикатора**
ПК-8.1	Демонстрирует знание методов реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организации
ПК-8.2	Моделирует бизнес-процессы, в т.ч. в нотациях SADT, ARIS

На рисунке представлена блок-схема нотации EPC процесса согласования и утверждения заявок на осуществление платежей в организации по принципу «как есть».

Проанализируйте данный бизнес-процесс и найдите ошибки в организации процесса и построении схемы. Какие элементы схемы выполнены не правильно, что может привести к неадекватному восприятию процесса исполнителями и не правильной его организации?

Предложите мероприятия по реорганизации бизнес-процесса и смоделируйте бизнес-процесс подбора персонала «как должно быть».

Представьте схему процесса максимально эффективно, используя все возможности и графические примитивы **нотации EPC** (методологии ARIS).



5.Кейс-задача на смену нотаций моделирования бизнес-процессов

Компетенция	Индикатор достижения компетенции
ПК-8 Способен моделировать и реорганизовывать бизнес-процессы в практической деятельности	ПК-8.1 Демонстрирует знание методов реорганизации бизнес-процессов в

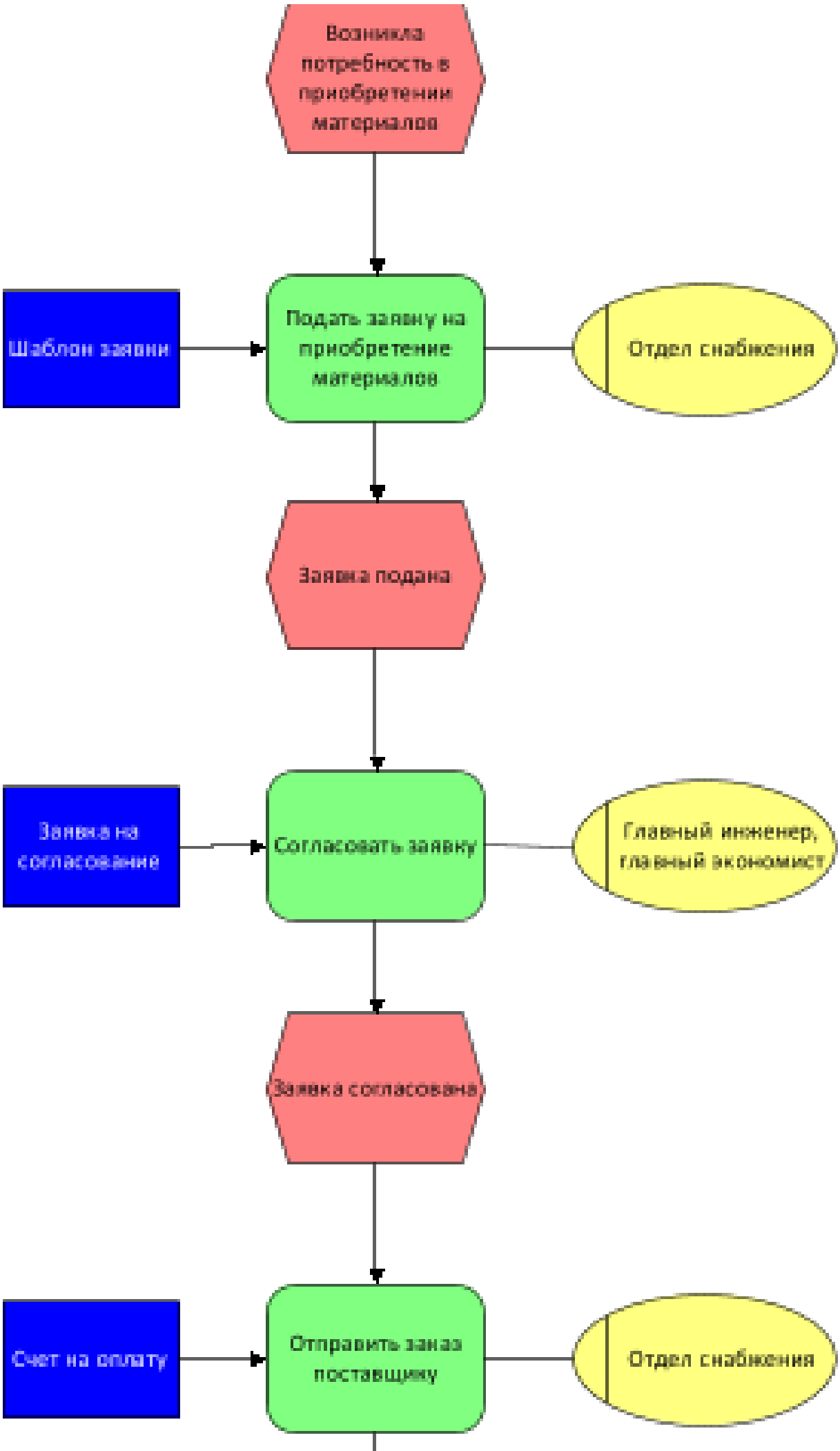
предприятия	практической деятельности организации
	ПК-8.2 Моделирует бизнес-процессы, в т.ч. в нотациях SADT, ARIS

Кейс-задача на смену нотаций моделирования бизнес-процессов

Компетенция	Содержание компетенции
ПК-8	Способен моделировать и реорганизовывать бизнес-процессы в практической деятельности предприятия
Индикатор	**Содержание индикатора**
ПК-8.1	Демонстрирует знание методов реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организации
ПК-8.2	Моделирует бизнес-процессы, в т.ч. в нотациях SADT, ARIS

На рисунке представлена блок-схема процесса приобретения материалов на предприятии с использованием нотации EPC (методологии ARIS).

Смоделируйте данный процесс, используя нотацию IDF0 методологии SADT.


Возникла потребность в приобретении материалов
Шаблон заявки
Подать заявку на приобретение материалов
Отдел снабжения
Заявка подана
Заявка на согласование
Согласовать заявку
Главный инженер, главный экономист
Заявка согласована
Счет на оплату
Отправить заказ поставщику
Отдел снабжения

6.Кейс-задача «Анализ и моделирование бизнес-процессов компании: шаблон разработки миссии»

Компетенция	Индикатор достижения компетенции
ПК-8 Способен моделировать и реорганизовывать бизнес-процессы в практической деятельности предприятия	ПК-8.2 Моделирует бизнес-процессы, в т.ч. в нотациях SADT, ARIS

Кейс-задача «Анализ и моделирование бизнес-процессов компании: шаблон разработки миссии»

Компетенция	Содержание компетенции
ПК-8	Способен моделировать и реорганизовывать бизнес-процессы в практической деятельности предприятия
Индикатор	**Содержание индикатора**
ПК-8.2	Моделирует бизнес-процессы, в т.ч. в нотациях SADT, ARIS

Технология организационного бизнес-моделирования предполагает использование типовых шаблонных техник описания компании.

Студентам необходимо разработать по предложенным шаблонам схемы организационного бизнес-моделирования, а именно: схему разработки миссии, схему формирования бизнес-потенциала, схему формирования основных бизнес функций, функциональную схему, схему организационно-функциональной структуры малого предприятия.

Сферу деятельности малого предприятия студенты выбирают из предложенного списка, номер варианта соответствует последней цифре зачетной книжки:

1. Производство мебели
2. Интернет-магазин
3. Пекарня
4. Грузоперевозки
5. Ремонт бытовой техники
6. Авторемонтная мастерская
7. Химчистка
8. Крестьянское хозяйство
9. Таксопарк
0. Типография.

Любая компания с ее микро- и макроокружением представляет собой иерархию вложенных друг в друга открытых, субъектно-ориентированных систем. Фирма, с одной стороны, является частью рынка, а с другой отстаивает в конкурентной борьбе собственные интересы. Миссия представляет собой результат позиционирования компании среди других участников рынка. Поэтому миссию компании нельзя описывать путем анализа ее внутреннего устройства. Для построения модели взаимодействия компании с внешней средой (определение миссии компании на рынке) необходимо:

- идентифицировать рынок (надсистему), частью которого является компания;
- определить свойства (потребности) рынка;
- определить предназначение (миссию) компании, исходя из ее роли на рынке.

Кроме этого, миссия - это компромисс между потребностями рынка, с

одной стороны, и возможностями и желанием компании удовлетворить эти интересы, с другой. Поиск компромисса может быть выполнен по шаблону, представленному на рисунке 1.

			надо				
			рыночная конъюк-тура	внешняя среда			
				Политика	Экономика	Социал. сфера	Технология
объект		Уникальность технологий					
		Исключитель-ность ресурсов					
		Знания и умения					
	хочу						
		Ценности и ожидания					

МИССИЯ

Рисунок 1 - Шаблон разработки миссии (матрица проекций)

При разработке модели миссии компании рекомендуется:

Описать базис конкурентоспособности компании - совокупность характеристик компании как социально-экономической системы. Например:

- для объекта - уникальность освоенных технологий и исключительность имеющихся в компании ресурсов (финансовых, материальных, информационных и др.)
- для субъекта - знания и умения персонала и опыт менеджеров.

Это определяет уникальность ресурсов и навыков компании и формирует позицию "могу".

Выяснить конъюнктуру рынка, т.е. определить наличие платежеспособного спроса на предлагаемые товары или услуги и степень удовлетворения рынка конкурентами. Это позволяет понять потребности рынка и сформировать позицию "надо".

Выявить наличие способствующих и противодействующих факторов для выбранного вида деятельности со стороны государственных институтов в области политики и экономики.

Оценить перспективу развития технологии в выбранной сфере деятельности.

Оценить возможную поддержку или противодействие общественных организаций.

Сопоставить результаты вышеперечисленных действий с учетом правовых, моральных, этических и др. ограничений со стороны персонала и сформировать позицию "хочу".

Оценить уровень возможных затрат и доходов.

Оценить возможность достижения приемлемого для всех сторон компромисса и сформулировать Миссию компании в соответствии с

шаблоном, приведенным на рисунке 2.

Рисунок 2 - Шаблон разработки миссии

Миссия в широком понимании представляет собой основную деловую концепцию компании, изложенную в виде восьми положений, определяющих взаимоотношения компании с другими субъектами:

1. что получит Заказчик в части удовлетворения своих потребностей;
2. кто, для чего и как может выступать в качестве партнера компании;
3. на какой основе предполагается строить отношения с конкурентами (какова, в частности, готовность пойти на временные компромиссы);
4. что получит собственник и акционеры от бизнеса;
5. что получат от бизнеса компании менеджеры;
6. что получит от компании персонал;
7. в чем может заключаться сотрудничество с общественными организациями;
8. как будут строиться отношения предприятия с государством (в частности, возможное участие в поддержке государственных программ).

7.Кейс-задача «Анализ и моделирование бизнесов компании: схема формирования бизнес-потенциала»

Компетенция	Индикатор достижения компетенции
ПК-8 Способен моделировать и реорганизовывать бизнес-процессы в практической деятельности предприятия	ПК-8.2 Моделирует бизнес-процессы, в т.ч. в нотациях SADT, ARIS

Кейс-задача «Анализ и моделирование бизнесов компании: схема формирования бизнес-потенциала»

Компетенция	Содержание компетенции
ПК-8	Способен моделировать и реорганизовывать бизнес-процессы в практической деятельности предприятия
Индикатор	**Содержание индикатора**
ПК-8.2	Моделирует бизнес-процессы, в т.ч. в нотациях SADT, ARIS

Технология организационного бизнес-моделирования предполагает использование типовых шаблонных техник описания компании.

Студентам необходимо разработать по предложенным шаблонам схемы организационного бизнес-моделирования, а именно: схему формирования бизнес-потенциала малого предприятия.

В соответствии с разработанной миссией компании определяются социально значимые потребности, на удовлетворение которых направлен бизнес компании.

Разработка бизнес-потенциала компании может быть выполнена по шаблону формирования бизнесов, представленному на рис. 1.

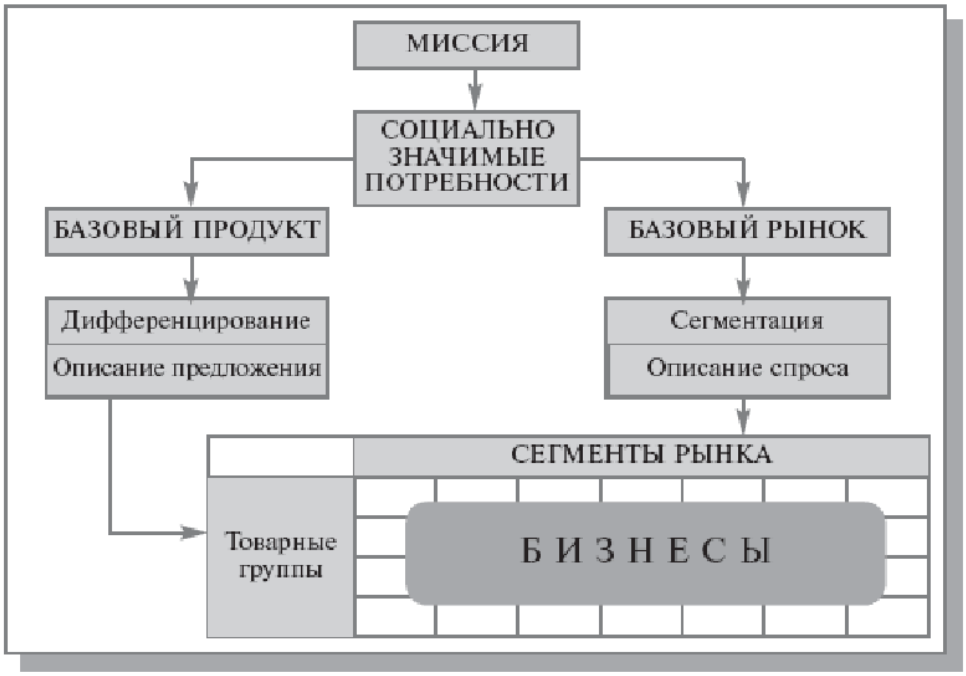


Рисунок 1 - Шаблон формирования бизнесов

В результате формируются базовый рынок и базовый продукт, детализация которых определяет предложения компании глазами покупателей (товарные группы) и однородные по отношению к продуктам компании группы покупателей (сегменты рынка). С помощью матричной проекции (рисунок 2) устанавливается соответствие между сформированными

товарными группами и сегментами рынка и определяется список бизнесов компании (на пересечении строк и столбцов находятся бизнесы компании).

Рисунок 2 - Шаблон формирования бизнесов (матрица проекций)

8.Кейс-задача «Анализ и моделирование функционала компании (основных бизнес-функций)»

Компетенция	Индикатор достижения компетенции
ПК-8 Способен моделировать и реорганизовывать бизнес-процессы в практической деятельности предприятия	ПК-8.2 Моделирует бизнес-процессы, в т.ч. в нотациях SADT, ARIS

Кейс-задача «Анализ и моделирование функционала компании (основных бизнес-функций)»

Компетенция	Содержание компетенции
ПК-8	Способен моделировать и реорганизовывать бизнес-процессы в практической деятельности предприятия
Индикатор	**Содержание индикатора**
ПК-8.2	Моделирует бизнес-процессы, в т.ч. в нотациях SADT, ARIS

Технология организационного бизнес-моделирования предполагает использование типовых шаблонных техник описания компании.

Студентам необходимо разработать по предложенным шаблонам схемы организационного бизнес-моделирования, а именно: схему формирования основных бизнес функций малого предприятия.

На основании списка бизнесов, с помощью матричной проекции (рисунок 1) формируется классификатор бизнес-функций компании.

Рисунок 1 - Шаблон формирования основных бизнес-функций

Для формирования основных функций менеджмента компании сначала разрабатываются и утверждаются два базовых классификатора - "Компоненты менеджмента" (перечень используемых на предприятии инструментов/контуров управления) и "Этапы управленческого цикла" (технологическая цепочка операций, последовательно реализуемых менеджерами при организации работ в любом контуре управления). Далее аналогично, с помощью матрицы проекций, формируется список основных функций менеджмента. На приведены примеры классификаторов, на основании которых построена матрица - генератор основных функций

менеджмента.

Компоненты менедж-мента / Этапы управ-ленческого цикла	Структуры	Логистика	Финансы	Экономика	Учет	Маркетинг	Персонал
Сбор информации							
Выработка решений							
Реализация							
Учет							
Контроль							
Анализ							
Регулирование							

ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА (основные)

Рисунок 2 - Шаблон формирования основных функций менеджмента

Представленные матричные проекции (рисунок 1, 2) позволяют формировать функции любой степени детализации путем более подробного описания как строк, так и столбцов матрицы.

9.Кейс-задача «Анализ и моделирование потокового процессного описания (построение организационно-функциональной модели фирмы)»

Компетенция	Индикатор достижения компетенции
ПК-8 Способен моделировать и реорганизовывать бизнес-процессы в практической деятельности предприятия	ПК-8.2 Моделирует бизнес-процессы, в т.ч. в нотациях SADT, ARIS

Кейс-задача «Анализ и моделирование потокового процессного описания (построение организационно-функциональной модели фирмы)»

Компетенция	Содержание компетенции
ПК-8	Способен моделировать и реорганизовывать бизнес-процессы в практической деятельности предприятия
Индикатор	**Содержание индикатора**
ПК-8.2	Моделирует бизнес-процессы, в т.ч. в нотациях SADT, ARIS

Технология организационного бизнес-моделирования предполагает использование типовых шаблонных техник описания компании.

Студентам необходимо разработать по предложенным шаблонам схемы организационного бизнес-моделирования, а именно: схему процессного описания малого предприятия.

Шаблон потокового процессного описания

Шаблон потокового процессного описания приведен на рисунке1. Такое описание дает представление о процессе последовательного преобразования ресурсов в продукты усилиями различных исполнителей на основании соответствующих регламентов.

Рисунок 1 - Потоковая процессная модель

Построение организационно-функциональной модели фирмы

Организационно-функциональная модель компании строится на основе

функциональной схемы деятельности компании (рисунок 2).

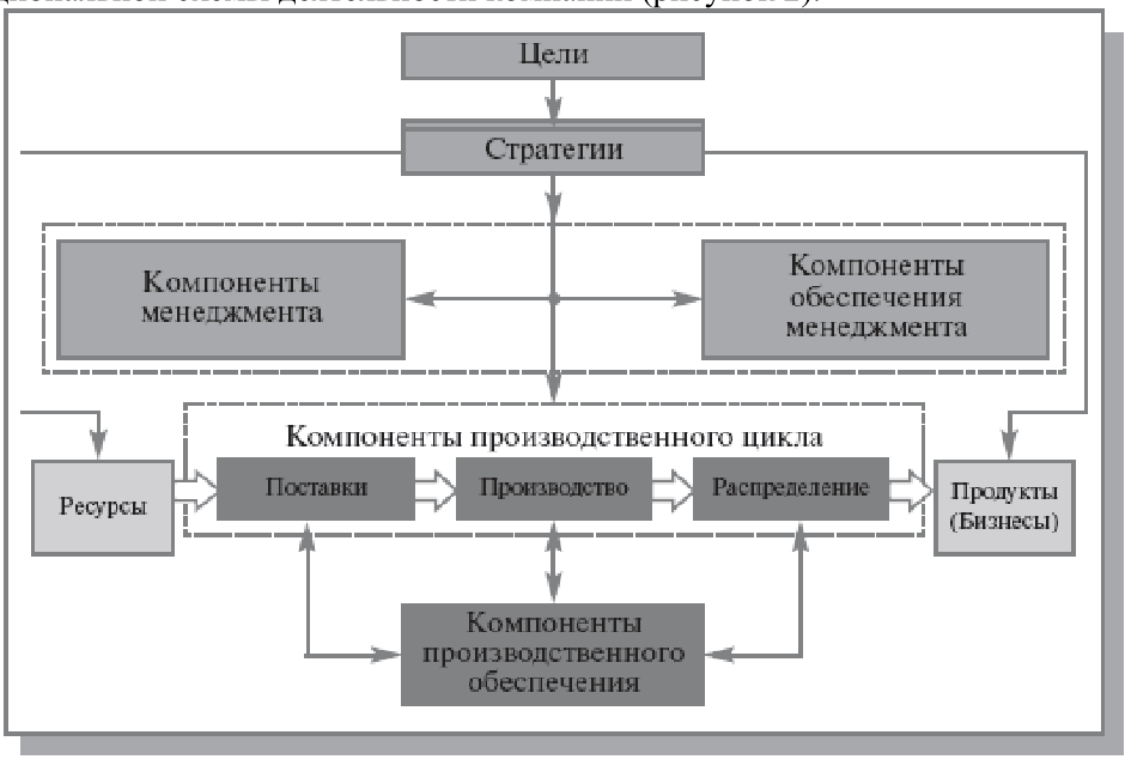


Рисунок 2 - Функциональная схема предприятия

На основании миссии формируются цели и стратегии предприятия. С их помощью определяется необходимый набор продуктов и, как следствие - требуемые ресурсы. Воспроизводство продукции происходит за счет переработки ресурсов в основном производственном цикле. Его компоненты формируют необходимые бизнес-функции для поставки ресурсов, производства продуктов и их распределения в места реализации. Для управления указанным процессом воспроизводства формируется совокупность компонентов менеджмента, которая порождает набор функций управления. Для поддержания процессов воспроизводства и управления формируются наборы соответствующих функций обеспечения (охраны, технического оснащения, профилактики и ремонта и пр.). Такой подход позволяет описать предприятие с помощью универсального множества управленческих регистров (цели, стратегии, продукты, функции, организационные звенья и пр.). Управленческие регистры представляют собой иерархические классификаторы. Объединяя классификаторы в функциональные группы и закрепляя между собой элементы различных классификаторов с помощью матричных проекций, можно получить модель организационной структуры компании.

4. Файл и/или БТЗ с полным комплектом оценочных материалов прилагается.