

**Уральский социально-экономический институт (филиал)
Образовательного учреждения профсоюзов высшего образования
«Академия труда и социальных отношений»**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ
ЗАДАНИЙ И САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)**

«Реинжиниринг бизнес-процессов»

Направление подготовки
38.03.02 Менеджмент

Профиль подготовки
«Менеджмент организации», «Финансовый менеджмент»

Квалификация выпускника
«Бакалавр»

Кафедра: Менеджмента и управления персоналом

Разработчик:

к.э.н. Гольшев И.Д.

Оглавление

1.	ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ), СООТНЕСЕННЫЕ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ	3
1.1	Планируемые результаты обучения по дисциплине.	3
1.2	Результаты освоения образовательной программы:	3
2.	МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ.....	4
3.	ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В ЗАЧЕТНЫХ ЕДИНИЦАХ С УКАЗАНИЕМ КОЛИЧЕСТВА АКАДЕМИЧЕСКИХ ЧАСОВ, ВЫДЕЛЕННЫХ НА КОНТАКТНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ С ПРЕПОДАВАТЕЛЕМ (ПО ВИДАМ ЗАНЯТИЙ) И НА САМОСТОЯТЕЛЬНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ	4
4.	СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ), СТРУКТУРИРОВАННОЕ ПО ТЕМАМ (РАЗДЕЛАМ) С УКАЗАНИЕМ ОТВЕДЕННОГО НА НИХ КОЛИЧЕСТВА АКАДЕМИЧЕСКИХ ИЛИ АСТРОНОМИЧЕСКИХ ЧАСОВ И ВИДОВ УЧЕБНЫХ ЗАНЯТИЙ;.....	5
4.1	Содержание дисциплины (модуля)	5
4.2	Разделы/темы дисциплины, их трудоемкость и виды занятий.....	6
5.	ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)	8
6.	ОСНОВНАЯ И ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ УЧЕБНАЯ ЛИТЕРАТУРА, НЕОБХОДИМАЯ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ);	10
7.	РЕСУРСЫ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ "ИНТЕРНЕТ", НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ).....	11
8.	МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ).....	11
9.	ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ИЛИ ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ.....	14
10.	МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ.	Error! Bookmark not defined.

1. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ), СООТНЕСЕННЫЕ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Цель:

Изучение проблем и технологий реинжиниринга бизнес-процессов в реорганизации деятельности предприятий на основе современных информационных технологий, освоение теоретических основ моделирования бизнес-процессов и организационно-методических вопросов проведения работ по реинжинирингу бизнес-процессов.

Задачи:

- изучить основные элементы системы реинжиниринга бизнес процессов;
- изучить виды работ по проведению бизнес-реинжиниринга;
- изучить технологию структурного и стоимостного анализа бизнес-процессов;
- формировать знания о различных подходах к управлению изменениями в организации;
- овладеть приемами и навыками оценки внутреннего (социально-психологического) состояния фирмы с точки зрения человеческого потенциала с целью возможного изменения;
- овладеть принципами и методами изменения организации.

1.1 Планируемые результаты обучения по дисциплине.

Освоение дисциплины направлено на формирование у студентов следующих компетенций:

Общепрофессиональных:

ОПК-3 - способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.

Профессиональных:

ПК-8 - владением навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений.

ПК-13 - умение моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций.

1.2 Результаты освоения образовательной программы:

В результате изучения дисциплины студент должен:

Общепрофессиональных:

ОПК-3 - способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.

В результате освоения компетенции ОПК-3 студент должен:

Знать: стратегии управления человеческими ресурсами организаций.

Уметь: планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.

Владеть: способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.

Профессиональных:

ПК-8 - владением навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений.

В результате освоения компетенции ПК-8 студент должен:

Знать: элементы документного оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности;

Уметь: применять технологические, продуктовые инновации или организационные изменения;

Владеть: навыками документного оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организации.

ПК-13 - умение моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций.

В результате освоения компетенции ПК- 13 студент должен:

Знать: методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций;

Уметь: моделировать бизнес-процессы;

Владеть: навыками моделирования бизнес-процессов в практической деятельности организаций.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Согласно ФГОС и ОПОП по направлению 38.03.02 Менеджмент дисциплина «Реинжиниринг бизнес-процессов» относится к дисциплинам по выбору вариативной части блока Б1 учебного плана.

Изучение курса базируется на знаниях следующих дисциплин: «Управление ценовой политикой предприятия», «Документационное обеспечение управленческой деятельности», «Основы предпринимательской деятельности». Дисциплина является предшествующей для дисциплин: «Управление качеством», «Основы корпоративного управления», «Управление конкурентоспособностью».

3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В ЗАЧЕТНЫХ ЕДИНИЦАХ С УКАЗАНИЕМ КОЛИЧЕСТВА АКАДЕМИЧЕСКИХ ЧАСОВ, ВЫДЕЛЕННЫХ НА КОНТАКТНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ С ПРЕПОДАВАТЕЛЕМ (ПО ВИДАМ ЗАНЯТИЙ) И НА САМОСТОЯТЕЛЬНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Таблица 3.1

Объем дисциплины	Всего часов		
	Для очной формы обучения	Для очно-заочной формы обучения	Для заочной формы обучения
Общая трудоемкость дисциплины (зачетных един/часов)	2/72	-	2/72
Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) (всего)			
Аудиторная работа (всего)	32	-	24
в том числе:	-	-	-
Лекции	12	-	10
Семинары, практические занятия	20	-	14
Лабораторные работы	-	-	-
Самостоятельная работа обучающегося (всего)	40	-	44
Вид промежуточной аттестации (зачет, зачет с оценкой, экзамен)	зачет	-	зачет (4)

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ), СТРУКТУРИРОВАННОЕ ПО ТЕМАМ (РАЗДЕЛАМ) С УКАЗАНИЕМ ОТВЕДЕННОГО НА НИХ КОЛИЧЕСТВА АКАДЕМИЧЕСКИХ ИЛИ АСТРОНОМИЧЕСКИХ ЧАСОВ И ВИДОВ УЧЕБНЫХ ЗАНЯТИЙ;

4.1 Содержание дисциплины (модуля)

Раздел 1. Теоретические основы реинжиниринга бизнес-процессов.

Тема №1. Основные понятия реинжиниринга бизнес-процессов (РБП)

Цели реинжиниринга бизнес-процессов. Принципы реинжиниринга бизнес-процессов. Критерии эффективности организации бизнес-процессов. Условия успеха в проведении РБП. Используемые в РБП информационные технологии. Организационные формы компаний, основанные на управлении бизнес-процессами: матричные структуры, технологии рабочих потоков, логистические цепочки, виртуальные предприятия.

Тема №2. Общая характеристика работ по проведению бизнес-реинжиниринга

Этапы реинжиниринга бизнес-процессов: постановка проблемы и выделение базовых бизнес-процессов, обратный и прямой инжиниринг, реализация и внедрение проекта.

Участники проекта реинжиниринга бизнес-процессов: лидер проекта, регламентирующий комитет, методологический центр, команды реинжиниринга, менеджеры процессов. Состав и функции команд реинжиниринга бизнес-процессов.

Тема №3. Основные методы проведения реинжиниринга бизнес-процессов.

Ключевые положения об изменениях для организации. Характеристика основных изменений организации. Основные методики осуществления перестроек в организациях. Незапланированные изменения и их характер.

Методы проведения реинжиниринга бизнес-процессов: сбор информации от экспертов; моделирование бизнес-процессов; обсуждение проекта методом "мозгового штурма"; использование CASE-технологий для разработки информационных систем и подготовки документации проекта; обучение персонала компании. Конфигурирование информационных систем планирования и управления ресурсами.

Раздел 2. Методология реинжиниринга бизнес-процессов.

Тема №4. Стратегический анализ бизнес-процессов

Виды деятельности и цепочки создания добавленной стоимости. Конкурентные стратегии, стратегические цели предприятия, критические факторы успеха, показатели эффективности организации бизнес-процессов.

Принципы выделения бизнес-процессов для РБП. Методы построения деревьев целей, критических факторов успеха, сбалансированной системы показателей. Методы экспертного оценивания целесообразности РБП. Экономическое обоснование РБП.

Инструментальные средства стратегического анализа бизнес-процессов – MS Excel.

Тема №5. Структурный анализ бизнес-процессов

Классификация методологий анализа, моделирования и проектирования бизнес-процессов. Декомпозиция процессов.

Функционально-ориентированный подход к моделированию бизнес-процессов: диаграммы рабочих потоков, уровни детализации диаграмм, управляющие воздействия, отражение участия субъектов бизнес-процессов. Событийная цепочка бизнес-процесса. Использование корпоративной информационной системы при реорганизации бизнес-процессов.

Объектно-ориентированный подход к моделированию бизнес-процессов: состояния и поведение объектов, активные и пассивные объекты, базовые и альтернативные процессы. Методы адаптации бизнес-процессов к ситуациям на основе использования бизнес-правил.

Тема №6. Стоимостной анализ бизнес-процессов

Назначение стоимостного анализа бизнес-процессов. Центры затрат и центры прибыли. Стоимостные объекты. Основной состав затрат на выполнение операций бизнес-процесса. Вычисление стоимостных затрат бизнес-процессов. Задание критериев отнесения затрат по использованию ресурсов на операции и издержек операций на стоимость продуктов и услуг. Использование информации из бухгалтерской и производственно-сбытовой информационной системы для формирования критериев отнесения затрат.

Тема №7. Принятие решений в организациях в условиях сопротивления изменениям и способы их преодоления.

Особенности понятия «сопротивление переменам». Причины сопротивления. Характеристика личных и структурных барьеров. Типы негативного отношения к изменениям и способы их преодоления С. Хеллера. Шесть способов преодоления сопротивления, их достоинства и недостатки, особенности использования данных способов на практике.

Особенности процесса принятия решений в условиях реализации изменений в организации. Четыре подхода к процессу принятия решений: подход на основе теории управления, модель Карнеги, модель инкрементального процесса принятия решения, модель «мусорного ящика».

4.2. Разделы/темы дисциплины, их трудоемкость и виды занятий

Таблица 4.1

№ п/п	Название раздела, темы	Очная форма обучения					Компетенции	Литература
		Всего	Аудиторные занятия		Форма контроля	Самостоятельная подготовка		
			Лекции	Практические занятия				
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Раздел 1. Теоретические основы реинжиниринга бизнес-процессов.								
1.	Основные понятия реинжиниринга бизнес-процессов (РБП)	7	1	2		4	ОПК-3 ПК-8 ПК-13	основ., доп., элект.
2.	Общая характеристика работ по проведению бизнес-реинжиниринга	7	1	2		4	ОПК-3 ПК-8 ПК-13	основ., доп., элект.
3.	Основные методы проведения реинжиниринга бизнес-процессов.	12	2	4		6	ОПК-3 ПК-8 ПК-13	основ., доп., элект.
Раздел 2. Методология реинжиниринга бизнес-процессов.								
4.	Стратегический анализ бизнес-процессов	14	2	4		8	ОПК-3 ПК-8 ПК-13	основ., доп., элект.
5.	Структурный анализ бизнес-процессов	10	2	2		6	ОПК-3 ПК-8 ПК-13	основ., доп., элект.

6.	Стоимостной анализ бизнес-процессов	12	2	4		6	ОПК-3 ПК-8 ПК-13	основ., доп., элект.	
7	Принятие решений в организациях в условиях сопротивления изменениям и способы их преодоления.	10	2	2		6	ОПК-3 ПК-8 ПК-13	основ., доп., элект.	
	Форма контроля								
	Всего часов	72	12	20		40			
	Зачетные единицы	2							

Вид промежуточной аттестации: зачет

Таблица 4.2

№ п/п	Название раздела, темы	Заочная форма обучения					Компетенции	Литература
		Всего	Аудиторные занятия		Форма контроля	Самостоятельная подготовка		
			Лекции	Практические занятия				
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Раздел 1. Теоретические основы реинжиниринга бизнес-процессов.								
1.	Основные понятия реинжиниринга бизнес-процессов (РБП)	8	1	1		6	ОПК-3 ПК-8 ПК-13	основ., доп., элект.
2.	Общая характеристика работ по проведению бизнес-реинжиниринга	8	1	1		6	ОПК-3 ПК-8 ПК-13	основ., доп., элект.
3.	Основные методы проведения реинжиниринга бизнес-процессов.	10	2	2		6	ОПК-3 ПК-8 ПК-13	основ., доп., элект.
Раздел 2. Методология реинжиниринга бизнес-процессов.								
4.	Стратегический анализ бизнес-процессов	9	1	2		6	ОПК-3 ПК-8 ПК-13	основ., доп., элект.
5.	Структурный анализ бизнес-процессов	9	1	2		6	ОПК-3 ПК-8 ПК-13	основ., доп., элект.
6.	Стоимостной анализ бизнес-процессов	14	2	4		8	ОПК-3 ПК-8 ПК-13	основ., доп., элект.

7	Принятие решений в организациях в условиях сопротивления изменениям и способы их преодоления.	10	2	2		6	ОПК-3 ПК-8 ПК-13	основ., доп., элект.
	Промежуточный контроль	4			4			
	Всего часов	72	10	14	4	44		
	Зачетные единицы	2						

Вид промежуточной аттестации: зачет

5. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

Раздел 1. Теоретические основы реинжиниринга бизнес-процессов.

Тема №1. Основные понятия реинжиниринга бизнес-процессов (РБП).

Список литературы по теме приведен в таблице 4.1

Задания для самостоятельной работы:

1. Что такое бизнес-процесс и чем управление бизнес-процессами отличается от управления ресурсами?
2. Что такое реинжиниринг бизнес-процессов и чем он отличается от концепции всеобщего управления качеством?
3. Какие задачи решает реинжиниринг бизнес-процессов?
4. Назовите основные последствия проведения реинжиниринга бизнес-процессов.
5. Назовите области применения реинжиниринга бизнес-процессов.

Темы докладов:

1. Владельцы бизнес-процессов и владельцы ресурсов
2. Команды и менеджеры бизнес-процессов
3. Экономические отношения между подразделениями
4. Информационные технологии, используемые в РБП
5. Роль распределенной базы данных в управлении бизнес-процессами
6. Роль экспертной системы в управлении бизнес-процессами

Тема №2. Общая характеристика работ по проведению бизнес-реинжиниринга.

Список литературы по теме приведен в таблице 4.1

Задания для самостоятельной работы:

1. Какие существуют условия успеха реинжиниринга бизнес-процессов?
2. Назовите основные принципы реинжиниринга бизнес-процессов.
3. Что такое матричная структура управления?
4. Какие информационные технологии обеспечивают реализацию принципов РБП?
5. Какие существуют современные организационные формы предприятий?
6. Перечислите этапы реинжиниринга бизнес-процессов

Тема докладов:

1. Информационные технологии, используемые в РБП
2. Роль распределенной базы данных в управлении бизнес-процессами
3. Роль экспертной системы в управлении бизнес-процессами
4. Роль системы управления рабочими потоками в РБП
5. Управление логистическими цепочками
6. Виртуальные предприятия
7. Назначение динамического анализа бизнес-процессов
8. Сценарии динамического анализа бизнес-процесса
9. Особенности управления плановым изменением и управления динамическим изменением (на примере конкретной организации)

Тема №3. Основные методы проведения реинжиниринга бизнес-процессов.

Список литературы по теме приведен в таблице 4.1

Задания для самостоятельной работы:

1. Как классифицируются, выделяются и ранжируются бизнес-процессы? Приведите примеры.
2. В чем заключается сущность обратного инжиниринга?
3. В чем заключается сущность прямого инжиниринга?
4. Чем отличаются идеальная и реальная модель проектируемого бизнес-процесса?
5. Какие работы выполняются при создании новой организационно-экономической и информационной системы?
6. Какие методы и средства используются для реинжиниринга бизнес-процессов и проектирования информационной системы?

Темы докладов:

1. Пятиэтапная модель осуществления изменений Бостонской Консалтинговой Группы.
2. Инструментальные программные средства РБП
3. Использование CASE-технологий создания информационной системы
4. Методы организации бизнес-процессов в ERP-системах

Раздел 2. Методология реинжиниринга бизнес-процессов.

Тема №4. Стратегический анализ бизнес-процессов

Список литературы по теме приведен в таблице 4.1

Задания для самостоятельной работы:

1. Как соотносятся объектно-ориентированные модели бизнес-процессов и информационной системы?
2. В чем заключается назначение имитационной модели бизнес-процесса?
3. Какие применяются основные виды имитационных моделей бизнес-процессов?
4. Что такое имитационный эксперимент и каковы основные его типы?
5. Какие основные типы статистических данных генерируются в ходе имитационного эксперимента по моделированию бизнес-процесса?

Темы докладов:

1. Оценка бизнес-процессов по критическим факторам успеха
2. Система сбалансированных показателей
3. Сравнительный анализ бизнес-процессов (benchmarking)
4. Функционально-ориентированный подход к моделированию бизнес-процессов
5. SADT-методология моделирования бизнес-процессов (IDEF0-методология)
6. Объектно-ориентированный подход к моделированию бизнес-процессов

Тема №5. Структурный анализ бизнес-процессов

Список литературы по теме приведен в таблице 4.1

Задания для самостоятельной работы:

1. Какова организационная структура проекта РБП?
2. Перечислите основные компоненты обобщенной модели бизнес-процесса.
3. Чем отличаются методы функционального и объектно-ориентированного моделирования бизнес-процесса?
4. Какие методологии позволяют комбинировать применение различных методов моделирования бизнес-процессов?
5. Что такое функциональная модель бизнес-процесса?
6. Какие конструктивные элементы используются для построения функциональной модели?

Темы докладов:

1. Технология структурного анализа бизнес-процессов
2. Классификация методологий структурного анализа бизнес-процессов
3. Декомпозиция бизнес-процессов.

4. Цепочки создания добавленной стоимости
5. Деревья целей

Тема №6. Стоимостной анализ бизнес-процессов

Список литературы по теме приведен в таблице 4.1

Задания для самостоятельной работы:

1. Что такое стоимостной анализ функций?
2. В чем заключается основное назначение стоимостного анализа функций?
3. Как определяются стоимостные затраты на выполнение функций (процессов)?
4. Как определяются стоимостные затраты на изготовление продуктов (оказание услуг)?

Темы докладов:

1. Назначение функционально-стоимостного анализа бизнес-процессов
2. Технология функционально-стоимостного анализа бизнес-процессов
3. Центры ответственности
4. Виды стоимостных объектов
5. Этапы отнесения затрат на стоимостные объекты

Тема №7. Принятие решений в организациях в условиях сопротивления изменениям и способы их преодоления.

Список литературы по теме приведен в таблице 4.1

Задания для самостоятельной работы:

1. Особенности принятия решений в условиях РБП
2. Формы сопротивления изменениям
3. Мотивация работников при РБП
4. Методы преодоления сопротивления изменениям

Темы докладов:

1. Способы преодоления сопротивления на конкретном предприятии.
2. Способы преодоления сопротивления, их достоинства и недостатки, особенности использования данных способов на практике.
3. Роль информационной сети в управлении организацией
4. Проявление возражений против изменений и способы с ними справиться

6. ОСНОВНАЯ И ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ УЧЕБНАЯ ЛИТЕРАТУРА, НЕОБХОДИМАЯ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ);

Основная литература Электронные ресурсы:

1. Реинжиниринг бизнес-процессов : учебное пособие / А.О. Блинов, О.С. Рудакова, В.Я. Захаров, И.В. Захаров ; под ред. А.О. Блинова. - М. : Юнити-Дана, 2015. - 343 с. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-238-01823-2 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=117146>

2. Сорокин, А.А. Реинжиниринг бизнес-процессов : учебное пособие / А.А. Сорокин, А.Ю. Орлова ; Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Северо-Кавказский федеральный университет», Министерство образования и науки Российской Федерации. - Ставрополь : СКФУ, 2014. - 212 с. : ил. - Библиогр. в кн. ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=457746>

3. Тельнов, Ю.Ф. Инжиниринг предприятия и управление бизнес-процессами. Методология и технология : учебное пособие / Ю.Ф. Тельнов, И.Г. Фёдоров. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 207 с. : ил. - (Серия «Magister»). - Библ. в кн. - ISBN 978-5-238-02622-0 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=447146>

4. Гринберг, А.С. Информационный менеджмент : учебное пособие / А.С. Гринберг, И.А. Король. - М. : Юнити-Дана, 2015. - 415 с. - (Профессиональный учебник: Информатика). - Библиогр.: с. 292-295. - ISBN 5-238-00614-4 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114421>

5. Никулина, Н.Н. Финансовый менеджмент организации. Теория и практика : учебное пособие / Н.Н. Никулина, Д.В. Суходоев, Н.Д. Эриашвили. - М. : Юнити-Дана, 2015. - 511 с. - ISBN 978-5-238-01547-7 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118153>

6. Горфинкель, В.Я. Коммуникации и корпоративное управление : учебное пособие / В.Я. Горфинкель, В.С. Торопцов, В.А. Швандар. - М. : Юнити-Дана, 2015. - 129 с. - Библиогр. в кн. - ISBN 5-238-00923-2 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=119552>

7. Беликова, И.П. Исследование инновационных возможностей предприятия : учебник / И.П. Беликова ; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования Ставропольский государственный аграрный университет. - Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2014. - 239 с. : табл., ил. - Библиогр. в кн. ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=438685>

Дополнительная литература:

1. Робсон М. Реинжиниринг бизнес-процессов : практ. пособие : пер. с англ. / М. Робсон, Ф. Уллах; под ред. Н.Д. Эриашвили. - М. : ЮНИТИ, 2003. - 222 с.

2. Робсон М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов : пер. с англ. / М. Робсон, Ф. Уллах ; под ред. Н.Д. Эриашвили. - М. : ЮНИТИ, 1997. - 224 с.

3. Тельнов Ю.Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов : компонентная методика / Ю.Ф. Тельнов. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Финансы и статистика, 2004. - 320 с. : ил.

4. Ильин В.В. Моделирование бизнес-процессов. Практический опыт разработчика / В.В. Ильин. - М. : Вильямс, 2006. - 176 с. : ил. - (Практика реального бизнеса)

Нормативно правовые акты, материалы судебной практики**

№ п/п	Название	Принят	Источник
3.1	Трудовой кодекс Российской Федерации	ФЗ-145 от 31.07.1998	Консультант Плюс

7. РЕСУРСЫ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ "ИНТЕРНЕТ", НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

№ п/п	Интернет ресурс (адрес)	Описание ресурса
1.	http://www.pro-personal.ru/	Информационный портал

8. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Учебным планом дисциплины «Реинжиниринг бизнес-процессов» предусмотрено чтение лекций, проведение семинарских занятий, консультаций, самостоятельная работа студента.

В процессе освоения дисциплины «Реинжиниринг бизнес-процессов» используются следующие образовательные технологии.

Стандартные формы обучения:

- лекции с использованием мультимедийных презентаций;
- семинарские занятия, на которых обсуждаются основные теоретические вопросы;

- письменные домашние работы;
- расчетно-аналитические задания;
- обзор официальных документов и материалов периодической печати;
- консультации преподавателей.

Методы обучения с применением интерактивных форм образовательных технологий:

- лекции в диалоговом режиме;
- групповые дискуссии;
- моделирование и решение конкретных ситуационных задач;
- компьютерное тестирование.

На лекциях студенты получают основы базовых знаний по изучаемой дисциплине. Студент должен кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения, выделяемые преподавателем, обозначить материал, который вызывает трудности, сформулировать к нему вопросы и в конце лекции задать их преподавателю.

На семинарских занятиях контролируется уровень восприятия, знания и качество работы студентов с лекционным материалом, учебниками, нормативными актами, развитие навыков решения практических заданий, конкретных профессиональных ситуаций.

Большое место в учебном плане отведено самостоятельной работе студентов. По итогам самостоятельной работы у студента должен выработаться навык исследования конкретного вопроса в рамках дисциплины и представления самостоятельных выводов на основе изучения учебного, нормативного материала и дополнительной литературы.

Самостоятельная работа студентов включает следующие ее виды:

- изучение тем самостоятельной подготовки по учебно-тематическому плану;
- самоподготовка к практическим и другим видам занятий;
- решение индивидуальных вариантов практических заданий;
- выполнение заданий в форме компьютерного тестирования;
- самостоятельная работа студентов при подготовке к экзамену.

Эти виды работ предполагают:

- самостоятельную работу студента в библиотеке;
- изучение сайтов по темам дисциплины в сети Интернет;
- изучение электронных учебных материалов сайте УрСЭИ .

Задания для самостоятельной работы студентов включают в себя:

- выполнение тестовых заданий, размещенных в Qwest;
- подготовка докладов по отдельным вопросам курса;
- изучение статистических и аналитических материалов на официальных сайтах органов власти и по материалам периодической печати.

Указания по самостоятельной работе размещены в «Методических указаниях» на сайте УрСЭИ.

Результаты работы студентов подводятся в ходе их текущей и промежуточной аттестации. Рабочая программа учебной дисциплины обеспечена фондом оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации. *Текущая аттестация* проводится по разделам курса и имеет целью проверить уровень владения изученным материалом или степень сформированности отдельных навыков. Она отражает посещение студентами лекций и работу на семинарских занятиях. В случае, если студент не прошел текущую аттестацию и/или не защитил курсовую работу, он не будет допущен к экзамену. Промежуточная аттестация проводится в виде экзамена за весь курс обучения дисциплине.

Методические указания по подготовке к зачету

Наиболее ответственным этапом в обучении студентов является экзаменационная сессия. На ней студенты отчитываются о выполнении учебной программы, об уровне и объеме

полученных знаний. Это государственная отчетность студентов за период обучения, за изучение учебной дисциплины, за весь вузовский курс. Поэтому так велика их ответственность за успешную сдачу экзаменационной сессии. На сессии студенты сдают экзамены или зачеты. Зачеты могут проводиться с дифференцированной отметкой или без нее, с записью «зачтено» в зачетной книжке. Экзамен как высшая форма контроля знаний студентов оценивается по пятибалльной системе.

Залогом успешной сдачи всех экзаменов являются систематические, добросовестные занятия студента. Однако это не исключает необходимости специальной работы перед сессией и в период сдачи экзаменов. Специфической задачей студента в период экзаменационной сессии являются повторение, обобщение и систематизация всего материала, который изучен в течение года.

Начинать повторение рекомендуется за месяц-полтора до начала сессии. Прежде чем приступить к нему, необходимо установить, какие учебные дисциплины выносятся на сессию и, если возможно, календарные сроки каждого экзамена или зачета.

Установив выносимые на сессию дисциплины, необходимо обеспечить себя программами. В основу повторения должна быть положена только программа. Не следует повторять ни по билетам, ни по контрольным вопросам. Повторение по билетам нарушает систему знаний и ведет к механическому заучиванию, к «натаскиванию». Повторение по различного рода контрольным вопросам приводит к пропускам и пробелам в знаниях и к недоработке иногда весьма важных разделов программы.

Повторение - процесс индивидуальный; каждый студент повторяет то, что для него трудно, неясно, забыто. Поэтому, прежде чем приступить к повторению, рекомендуется сначала внимательно посмотреть программу курса, установить наиболее трудные, наименее усвоенные разделы и выписать их на отдельном листе.

В процессе повторения анализируются и систематизируются все знания, накопленные при изучении программного материала: данные учебника, записи лекций, конспекты прочитанных книг, заметки, сделанные во время консультаций или семинаров, и др. Ни в коем случае нельзя ограничиваться только одним конспектом, а тем более, чужими записями. Всякого рода записи и конспекты - вещи сугубо индивидуальные, понятные только автору. Готовясь по чужим записям, легко можно впасть в очень грубые заблуждения.

Само повторение рекомендуется вести по темам программы и по главам учебника. Закончив работу над темой (главой), необходимо ответить на вопросы учебника или выполнить задания, а самое лучшее - воспроизвести весь материал.

Консультации, которые проводятся для студентов в период экзаменационной сессии, необходимо использовать для углубления знаний, для восполнения пробелов и для разрешения всех возникших трудностей. Без тщательного самостоятельного продумывания материала беседа с консультантом неизбежно будет носить «общий», поверхностный характер и не принесет нужного результата.

Есть целый ряд принципов («секретов»), которыми следует руководствоваться при подготовке к экзаменам.

Первый - подготовьте свое рабочее место, где все должно способствовать успеху: тишина, расположение учебных пособий, строгий порядок.

Второй - сядьте удобнее за стол, положите перед собой чистые листы бумаги, справа - тетради и учебники. Вспомните все, что знаете по данной теме, и запишите это в виде плана или тезисов на чистых листах бумаги слева. Потом проверьте правильность, полноту и последовательность знаний по тетрадям и учебникам. Выпишите то, что не сумели вспомнить, на правой стороне листов и там же запишите вопросы, которые следует задать преподавателю на консультации. Не оставляйте ни одного неясного места в своих знаниях.

Третий - работайте по своему плану. Вдвоем рекомендуется готовиться только для взаимопроверки или консультации, когда в этом возникает необходимость.

Четвертый - подготавливая ответ по любой теме, выделите основные мысли в виде тезисов и подберите к ним в качестве доказательства главные факты и цифры. Ваш ответ должен быть кратким, содержательным, концентрированным.

Пятый - помимо повторения теории не забудьте подготовить практическую часть, чтобы свободно и умело показать навыки работы с текстами, картами, различными пособиями, решения задач и т.д.

Шестой - установите четкий ритм работы и режим дня. Разумно чередуйте труд и отдых, питание, нормальный сон и пребывание на свежем воздухе.

Седьмой - толково используйте консультации преподавателя. Приходите на них, продуктивно поработав дома и с заготовленными конкретными вопросами, а не просто послушать, о чем будут спрашивать другие.

Восьмой - бойтесь шпаргалки - она вам не прибавит знаний.

Девятый - не допускайте как излишней самоуверенности, так и недооценки своих способностей и знаний. В основе уверенности лежат твердые знания. Иначе может получиться так, что вам достанется тот единственный вопрос, который вы не повторили.

Десятый - не забывайте связывать свои знания по любому предмету с современностью, с жизнью, с производством, с практикой.

Одиннадцатый - когда на экзамене вы получите свой билет, спокойно сядьте за стол, обдумайте вопрос, набросайте план ответа, подойдите к приборам, картам, подумайте, как теоретически объяснить проделанный опыт. Не волнуйтесь, если что-то забыли.

При подготовке к занятиям необходимо еще раз проверить себя на предмет усвоения основных категорий и ключевых понятий курса.

9. ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ИЛИ ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Этап формирования компетенций в процессе изучения дисциплины «Реинжиниринг бизнес-процессов» характеризуется следующими типовыми контрольными заданиями

Типовые контрольные вопросы для подготовки к зачету при проведении промежуточной аттестации по дисциплине

1. Реинжиниринг, его сущность и история развития.
2. Управление бизнес-процессами и основные отличия от традиционного управления по функциям.
3. Бизнес-процессы. Границы процессов. Основные и вспомогательные процессы.
4. Реинжиниринг бизнес-процессов и необходимость его применения.
5. Основные принципы реинжиниринга бизнес-процессов.
6. Кризисный реинжиниринг.
7. Реинжиниринг развития.
8. Этапы реинжиниринга бизнес-процессов.
9. Задачи и процесс реинжиниринга организационной структуры.
10. Ресурсы реинжиниринга бизнес-процессов.
11. Инструменты реинжиниринга бизнес-процессов.
12. Человеческий фактор в реинжиниринге бизнес-процессов. Роли участников проекта РБП.
13. Необходимость использования консультантов при реинжиниринге бизнес-процессов.
14. Измерение бизнес-процессов. Сильные и слабые стороны процессов.

15. Внешняя и внутренняя среда бизнес-процессов.
16. Структурный анализ процессов.
17. Информационные потоки в реинжиниринге бизнес-процессов.
18. Роль творчества в процессе реинжиниринга.
19. Информационные технологии в процессе реинжиниринга.
20. Управление изменениями – как стратегическая цель организации.
21. Цели и задачи управленческой деятельности в области управления изменениями.
22. Особенности управления плановым изменением и управления динамическим изменением.
23. Незапланированные изменения и их характер.
24. Понятия «навязанные изменения» и «изменения с участием».
25. Модель процесса успешного управления организационными изменениями, разработанная Л.Гейнером.
26. Пятиэтапная модель осуществления изменений Бостонской Консалтинговой Группы.
27. Особенности понятия «сопротивление переменам».
28. Особенности процесса принятия решений в условиях реализации изменений в организации.
29. Модель Карнеги как один из подходов к процессу принятия решений в условиях реализации изменений в организации.
30. Модель инкрементального процесса принятия решения как один из подходов к процессу принятия решений в условиях реализации изменений в организации.
31. Сущность стратегии изменений.
32. Цель разработки и реализации стратегии изменений.
33. Роль руководства в управлении изменениями.
34. Необходимость создания специальных структур для проведения изменений.
35. Модели изменений Левина и Бекхарда
36. Модели изменений Тюрли и Бира
37. Особенности мониторинга и контроля процесса изменений.
38. Основные методики мониторинга и контроля процесса изменений.
39. Использование конфронтации для достижения положительных результатов в процессе изменения организации.
40. Оценка бизнес-процессов по критическим факторам успеха.

Критерии оценки изложены в шкале оценки для проведения промежуточной аттестации по дисциплине в п.6.2.

Типовые практические задачи (задания, тесты) билетов для проведения промежуточной аттестации по дисциплине

ИТОГОВЫЙ ТЕСТ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

ВАРИАНТ 1.

Наименование компетенции	Вопрос
	<p>1. Проект реинжиниринга предприятия предполагает построение моделей двух видов ...</p> <p>а) «в чем суть проблемы» и «как мы ее будем решать» б) «наше место на рынке» и «наша стратегия» в) «как есть» и «как должно быть» г) «наша стратегическая цель» и «способы ее достижения»</p> <p>2. Один из труднейших элементов реинжиниринга заключается в ...</p>

<p><i>ОПК-3</i> <i>способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.</i></p>	<p>- а) преодолении сопротивления персонала переменам б) осознании новых, неизвестных ранее возможностей технологии в) формировании эффективной команды проекта г) разработке проекта</p> <p>3. Дедуктивное мышление означает ...</p> <p>в а) разделение проблемы на подпроблемы и последовательный поиск решения б) поиск источников появления проблемы в) эффективный алгоритм решения проблемы г) выявление проблемы и поиск вариантов ее решения</p> <p>4. Лидер реинжиниринга может продемонстрировать свое лидерство с помощью ...</p> <p>и а) сигналов, символов и систем б) приказов, указаний и инструкций в) убеждения, пропаганды и агитации г) вербального, невербального и виртуального общения</p> <p>5. Роли при реализации проектов реинжиниринга</p> <p>и а) руководитель проекта реинжиниринга, ведущий менеджер, консультанты б) представитель топ-менеджента, консультант, эксперт, автор проекта</p> <p>с главный специалист, эксперт, менеджер, специалист по ИТ-технологии в) лидер, руководитель процесса, команда по реинжинирингу, оргкомитет, начальник штаба</p> <p>6. Логическая сущность реинжиниринга – это ...</p> <p>а) технико-технологическая модернизация предприятия на основе информационных технологий б) оптимизация организационной структуры предприятия в соответствии с выбранной стратегией в) переход организации на выпуск конкурентоспособной продукции г) новая структурированная форма управления предприятием на основе информационных технологий</p> <p>7. Системный реинжиниринг – это ...</p> <p>а) использование системного подхода в процессе реинжиниринга реинжиниринговая перестройка всех систем управления предприятием б) инструмент глобального повышения качества информационных систем в) использование информационных систем в процессе реинжиниринга предприятия</p> <p>8. Физическая сущность реинжиниринга – это ...</p> <p>а) разделение предприятия на самостоятельно функционирующие участки с контролем на входе и выходе процессов б) технологическая модернизация предприятия в) реформирование подразделений предприятия на основе новой структуры г) перераспределение прав, ответственности и полномочий в соответствии с выбранной стратегией</p>
<p><i>ПК-8 - владением навыками документального оформления решений в управлении</i></p>	<p>в 9. Общественно-историческая сущность реинжиниринга – это</p>

<p><i>операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений.</i></p>	<p>а) новый этап технологического развития производства б) новая парадигма в развитии науки в) смена общественно экономической формации г) смена устаревших промышленных систем управления предприятием</p> <p>10. Реинжиниринг хозяйственных процессов – это организация а) всей деятельности предприятия на основе современных стандартов б) качественно новых (измененных) процессов на базе уже существующей организационной схемы и модели развития в) качественно новых технологических линий и процессов г) согласованной деятельности всех подразделений по достижению стратегической цели</p> <p>11. Концепция «уменьшения размерности предприятия» означает уменьшение ... а) размеров предприятия с сохранением производительности б) возможностей компании, вызванное снижением требований рынка в) размеров предприятия в связи с технологическим совершенствованием г) возможностей предприятия, вызванное кризисными явлениями</p> <p>12. Концепция «тотального управления качеством» означает ... а) резкое увеличение качества выпускаемой продукции б) внедрение контроля качества на каждой операции в) совершенствование существующих бизнес-процессов г) совершенствование системы управления качеством</p> <p>13. После реинжиниринга организационная структура фирмы становится ... а) более гибкой, плоской, «виртуальной», возрастает роль нематериальных активов б) более иерархичной, вертикальной, основанной на формальной власти в) более жесткой, формализованной, авторитарной, возрастает роль материальных активов г) более предпринимательской, матричного типа, с возрастанием роли топ-менеджмента</p> <p>14. Концепция «автоматизации бизнес-процессов» означает ... а) выделение бизнес-процессов в самостоятельные потоки б) внедрение информационных технологий в) информатизацию существующих бизнес-процессов г) ускорение существующих бизнес-процессов</p>
<p><i>ПК-13 - умение моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической</i></p>	<p>15. Концепция «реинжиниринг программного обеспечения» означает ... а) модернизацию устаревших информационных систем б) повышение эффективности работы информационной системы в) замену устаревших информационных технических средств г) разработку проектов информатизации технико-технологических систем</p> <p>16. Концепция «реорганизации предприятия» означает ...</p>

<p>деятельности организаций.</p>	<p>а) реструктуризацию всей деятельности б) совершенствование организационной структуры в) изменение структуры власти г) разделение предприятия на ряд взаимосвязанных самостоятельных структур</p> <p>17. Реинжиниринг – это ...</p> <p>а) формирование стратегических альянсов и репрофилирование деятельности организации б) переход на новый уровень технологического развития и смена рынков в) фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов г) коренная реструктуризация и полное изменение стратегии деятельности</p> <p>18. Решающий фактор успеха реинжиниринга</p> <p>а) тщательность разработки плана реинжиниринга б) технологическая подготовка производства в) стремительность его претворения в жизнь г) переобучение персонала к работе в новых условиях</p> <p>19. Реинжиниринг позволяет добиться резкого улучшения таких показателей, как ...</p> <p>а) затраты, качество, сервис и время б) производительность, материалоемкость, трудоемкость, рентабельность в) наукоемкость, фондоотдача, фондоемкость, эффективность дисциплина, технический уровень, качество, конкурентоспособность</p> <p>20. Специфика реинжиниринга состоит в том, что ...</p> <p>а) в организации проводится комплексная автоматизация технологических процессов б) технологическая и информационная системы организации интегрируются в единую сеть в) организация переориентирует свою деятельность на рыночную конъюнктуру г) узкая специализация в производстве и управлении реинтегрируются в сквозные бизнес-процессы</p>
----------------------------------	--

ВАРИАНТ 2.

Наименование компетенции	Вопрос
<p><i>ОПК-3</i> <i>способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.</i></p>	<p>1. Авторы концепции реинжиниринга а) М.Хаммер и Д.Чампи б) Р.Салмон и Д.Голдсмит в) Н.Абдикеев и Т.Данько г) А.Маслоу и МакКлелланд</p> <p>2. Бизнес-процесс – это ... а) совокупность действий по выпуску продукции б) процесс реализации продукции на рынке в) создание в рамках предприятия конкурентоспособной продукции г) создание в рамках предприятия ценности для потребителя</p> <p>3. Объект реинжиниринга а) оргструктура б) процессы в) технологии г) персонал</p> <p>4. Бизнес-процесс – это ... а) повторяющиеся действия по преобразованию требований потребителя в нужную ему продукцию б) процесс выпуска продукции от «входа» до «выхода» в) процесс выпуска высоко rentable продукции г) процесс выпуска конкурентоспособной продукции</p> <p>5. Основа реинжиниринга а) системный подход б) ситуационный подход в) процессный подход г) функциональный подход</p> <p>6. Второй этап реинжиниринга а) проект и команда б) анализ и синтез в) выделение средств и назначение руководителя проекта г) выбор новой оргструктуры</p> <p>7. Первый этап реинжиниринга а) подготовка б) оценка состояния в) выделение средств г) выбор команды проекта</p> <p>8. Третий этап реинжиниринга а) реализация плана реинжиниринга б) планирование перехода в новое состояние в) оценка проекта по окупаемости г) оценка вероятности неудачи проекта</p> <p>9. Состав группы по реинжинирингу должен быть ... а) однородным – исключительно из руководителей компании б) смешанным – руководители компании и разработчики в) смешанным, представляющим все стороны деятельности компании г) однородным, состоящим из авторов проекта</p>
<p><i>ПК-8 - владением</i></p>	

<p><i>навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений.</i></p> <p><i>ПК-13 - умение моделировать бизнес-процессы и</i></p>	<p>10. Шаги процедуры преобразования процесса</p> <p>а) анализ, синтез, оценка, внедрение б) определение входа, выхода, содержания и параметров в) выделение процесса, изучение, создание программы, внедрение г) установление единиц измерения процесса, исследование, оценка, преобразование</p> <p>11. Четвертый этап реинжиниринга</p> <p>а) подведение итогов реализации проекта б) расформирование команды реинжиниринга в) оценка финансовой эффективности реинжиниринга г) сдвиг, переход в новое состояние</p> <p>12. CASE-технология – это совокупность ...</p> <p>а) методологий анализа, проектирования, разработки и сопровождения сложных систем программного обеспечения с высоким уровнем автоматизации б) базовых программ формирования информационной системы предприятия в) методологий и программных продуктов автоматизированного проектирования и решения изобретательских задач г) программного продукта и средств автоматизации процесса разработки новой продукции</p> <p>13. Индуктивное мышление означает ...</p> <p>а) способность увидеть эффективное решение и его последующее применение б) движение при решении проблемы от «общего к частному» в) способность быстро находить решение проблемы г) способность использовать нестандартные способы решения</p> <p>14. Теоретические основы реинжиниринга</p> <p>а) стратегический менеджмент, делегирование полномочий, иерархия управления, теория «у» (игрек) б) разделение труда, совершенствование персонала, стратегия постоянных улучшений в) модернизация оргструктуры, технологическое обновление, переобучение персонала г) самоорганизация, тотальное управление качеством, «точно в срок», управление бизнес-процессами</p> <p>15. Привлечение всеобщего внимания к реинжинирингу связано с ...</p> <p>а) разработкой нового программного продукта б) вхождением мировой экономики в информационную эпоху в) использованием новых источников энергии г) формированием нового этапа технического развития</p> <p>16. Важный фактор успеха (или провала) реинжиниринга</p> <p>а) своевременные и планомерные действия менеджмента б) наличие ресурсов организации на осуществление реинжиниринга в) высокий уровень технологического развития организации г) настроенность персонала на решительную и быструю перестройку</p> <p>17. Ликвидация «проблемных зон» – это ...</p> <p>а) направления деятельности, которые приносят максимальные убытки б) филиальная сеть предприятия</p>
---	--

<p><i>использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций.</i></p>	<p>в) те направления деятельности предприятия, которые занимают наибольшее внимание руководства предприятия г) новые инвестиционные проекты</p> <p>18. Сокращение численности сотрудников организации может привести к выходу из кризисной ситуации.</p> <p>а) да всегда б) только при согласовании с другими мероприятиями по выводу предприятия из кризиса в) нет</p> <p>19. Нормирование «от достигнутого» – это ...</p> <p>а) оптимизация бизнес процессов, в соответствии с теми нормами, которые были заданы руководством предприятия б) нормирование всей деятельности предприятия в) оценка в процентах потенциала увеличения производительности труда (посмотрев, какую долю времени сотрудники бездействуют, насколько интенсивны их действия и т.д.)</p> <p>20. Стратегия проекта – это ...</p> <p>а) желаемый результат деятельности, достигаемый в итоге успешного осуществления проекта в заданных условиях его выполнения б) направления и основные принципы осуществления проекта в) получение прибыли г) причина существования проекта</p>
---	--

Критерии формирования оценок по тестам

Оценка	Требования к знаниям
отлично	80%-100%
хорошо	65-80%
удовлетворительно	50-65%
неудовлетворительно	менее 50%
зачтено	50% и более
не зачтено	менее 50%

Написание курсовых работ не предусмотрено

Тесты

Тестовые задания по разделу 1 «Теоретические основы реинжиниринга бизнес-процессов»

ВАРИАНТ 1

1. Четвертый этап реинжиниринга

- а) подведение итогов реализации проекта
- б) расформирование команды реинжиниринга
- в) оценка финансовой эффективности реинжиниринга
- г) сдвиг, переход в новое состояние

2. CASE-технология – это совокупность ...

- а) методологий анализа, проектирования, разработки и сопровождения сложных систем программного обеспечения с высоким уровнем автоматизации
- б) базовых программ формирования информационной системы предприятия

в) методологий и программных продуктов автоматизированного проектирования и решения изобретательских задач

г) программного продукта и средств автоматизации процесса разработки новой продукции

3. Индуктивное мышление означает ...

а) способность увидеть эффективное решение и его последующее применение

б) движение при решении проблемы от «общего к частному»

в) способность быстро находить решение проблемы

г) способность использовать нестандартные способы решения

4. Теоретические основы реинжиниринга

а) стратегический менеджмент, делегирование полномочий, иерархия управления, теория «у» (игрек)

б) разделение труда, совершенствование персонала, стратегия постоянных улучшений

в) модернизация оргструктуры, технологическое обновление, переобучение персонала

г) самоорганизация, тотальное управление качеством, «точно в срок», управление бизнес-процессами

5. Привлечение всеобщего внимания к реинжинирингу связано с ...

а) разработкой нового программного продукта

б) вхождением мировой экономики в информационную эпоху

в) использованием новых источников энергии

г) формированием нового этапа технического развития

6. Важный фактор успеха (или провала) реинжиниринга

а) своевременные и планомерные действия менеджмента

б) наличие ресурсов организации на осуществление реинжиниринга

в) высокий уровень технологического развития организации

г) настроенность персонала на решительную и быструю перестройку

7. Ликвидация «проблемных зон» – это ...

а) направления деятельности, которые приносят максимальные убытки

б) филиальная сеть предприятия

в) те направления деятельности предприятия, которые занимают наибольшее внимание руководства предприятия

г) новые инвестиционные проекты

8. Сокращение численности сотрудников организации может привести к выходу из кризисной ситуации.

а) да всегда

б) только при согласовании с другими мероприятиями по выводу предприятия из кризиса

в) нет

9. Нормирование «от достигнутого» – это ...

а) оптимизация бизнес процессов, в соответствии с теми нормами, которые были заданы руководством предприятия

б) нормирование всей деятельности предприятия

в) оценка в процентах потенциала увеличения производительности труда (посмотрев, какую долю времени сотрудники бездействуют, насколько интенсивны их действия и т.д.)

10. Стратегия проекта – это ...

а) желаемый результат деятельности, достигаемый в итоге успешного осуществления проекта в заданных условиях его выполнения

б) направления и основные принципы осуществления проекта

в) получение прибыли

г) причина существования проекта

ВАРИАНТ 2

1. Проект реинжиниринга предприятия предполагает построение моделей двух видов ...

- а) «в чем суть проблемы» и «как мы ее будем решать»
- б) «наше место на рынке» и «наша стратегия»
- в) «как есть» и «как должно быть»
- г) «наша стратегическая цель» и «способы ее достижения»

2. Один из труднейших элементов реинжиниринга заключается в ...

- а) преодолении сопротивления персонала переменам
- б) осознании новых, неизвестных ранее возможностей технологии
- в) формировании эффективной команды проекта
- г) разработке проекта

3. Дедуктивное мышление означает ...

- а) разделение проблемы на подпроблемы и последовательный поиск решения
- б) поиск источников появления проблемы
- в) эффективный алгоритм решения проблемы
- г) выявление проблемы и поиск вариантов ее решения

4. Лидер реинжиниринга может продемонстрировать свое лидерство с помощью ...

- а) сигналов, символов и систем
- б) приказов, указаний и инструкций
- в) убеждения, пропаганды и агитации
- г) вербального, невербального и виртуального общения

5. Роли при реализации проектов реинжиниринга

- а) руководитель проекта реинжиниринга, ведущий менеджер, консультанты
- б) представитель топ-менеджмента, консультант, эксперт, автор проекта
главный специалист, эксперт, менеджер, специалист по IT-технологии
- в) лидер, руководитель процесса, команда по реинжинирингу, оргкомитет, начальник штаба

6. Логическая сущность реинжиниринга – это ...

- а) технико-технологическая модернизация предприятия на основе информационных технологий
- б) оптимизация организационной структуры предприятия в соответствии с выбранной стратегией
- в) переход организации на выпуск конкурентоспособной продукции
- г) новая структурированная форма управления предприятием на основе информационных технологий

7. Системный реинжиниринг – это ...

- а) использование системного подхода в процессе реинжиниринга
реинжиниринговая перестройка всех систем управления предприятием
- б) инструмент глобального повышения качества информационных систем
- в) использование информационных систем в процессе реинжиниринга предприятия

8. Физическая сущность реинжиниринга – это ...

- а) разделение предприятия на самостоятельно функционирующие участки с контролем на входе и выходе процессов
- б) технологическая модернизация предприятия
- в) реформирование подразделений предприятия на основе новой структуры
- г) перераспределение прав, ответственности и полномочий в соответствии с выбранной стратегией

9. Общественно-историческая сущность реинжиниринга – это

- а) новый этап технологического развития производства

- б) новая парадигма в развитии науки
- в) смена общественно экономической формации
- г) смена устаревших промышленных систем управления предприятием

10. Реинжиниринг хозяйственных процессов – это организация

- а) всей деятельности предприятия на основе современных стандартов
- б) качественно новых (измененных) процессов на базе уже существующей организационной схемы и модели развития
- в) качественно новых технологических линий и процессов
- г) согласованной деятельности всех подразделений по достижению стратегической цели

**Тестовые задания по разделу 2 «Методология реинжиниринга бизнес-процессов»
ВАРИАНТ 1**

1. Концепция «уменьшения размерности предприятия» означает уменьшение ...

- а) размеров предприятия с сохранением производительности
- б) возможностей компании, вызванное снижением требований рынка
- в) размеров предприятия в связи с технологическим совершенствованием
- г) возможностей предприятия, вызванное кризисными явлениями

2. Концепция «тотального управления качеством» означает ...

- а) резкое увеличение качества выпускаемой продукции
- б) внедрение контроля качества на каждой операции
- в) совершенствование существующих бизнес-процессов
- г) совершенствование системы управления качеством

3. После реинжиниринга организационная структура фирмы становится ...

- а) более гибкой, плоской, «виртуальной», возрастает роль нематериальных активов
- б) более иерархичной, вертикальной, основанной на формальной власти
- в) более жесткой, формализованной, автократической, возрастает роль материальных активов
- г) более предпринимательской, матричного типа, с возрастанием роли топ-менеджмента

4. Концепция «автоматизации бизнес-процессов» означает ...

- а) выделение бизнес-процессов в самостоятельные потоки
- б) внедрение информационных технологий
- в) информатизацию существующих бизнес-процессов
- г) ускорение существующих бизнес-процессов

5. Концепция «реинжиниринг программного обеспечения» означает ...

- а) модернизацию устаревших информационных систем
- б) повышение эффективности работы информационной системы
- в) замену устаревших информационных технических средств
- г) разработку проектов информатизации технико-технологических систем

6. Концепция «реорганизации предприятия» означает ...

- а) реструктуризацию всей деятельности
- б) совершенствование организационной структуры
- в) изменение структуры власти
- г) разделение предприятия на ряд взаимосвязанных самостоятельных структур

7. Реинжиниринг – это ...

- а) формирование стратегических альянсов и репрофилирование деятельности организации
- б) переход на новый уровень технологического развития и смена рынков
- в) фундаментальное переосмысление и радикальное репроектирование бизнес-процессов
- г) коренная реструктуризация и полное изменение стратегии деятельности

8. Решающий фактор успеха реинжиниринга

- а) тщательность разработки плана реинжиниринга
- б) технологическая подготовка производства

- в) стремительность его претворения в жизнь
- г) переобучение персонала к работе в новых условиях

9. Реинжиниринг позволяет добиться резкого улучшения таких показателей, как ...

а) затраты, качество, сервис и время

- б) производительность, материалоемкость, трудоемкость, рентабельность
- в) наукоемкость, фондоотдача, фондоемкость, эффективность
- дисциплина, технический уровень, качество, конкурентоспособность

10. Специфика реинжиниринга состоит в том, что ...

- а) в организации проводится комплексная автоматизация технологических процессов
- б) технологическая и информационная системы организации интегрируются в единую сеть
- в) организация переориентирует свою деятельность на рыночную конъюнктуру
- г) узкая специализация в производстве и управлении реинтегрируются в сквозные бизнес-процессы

ВАРИАНТ 2

1. Авторы концепции реинжиниринга

а) М.Хаммер и Д.Чампи

- б) Р.Салмон и Д.Голдсмит
- в) Н.Абдикеев и Т.Данько
- г) А.Маслоу и МакКлелланд

2. Бизнес-процесс – это ...

- а) совокупность действий по выпуску продукции
- б) процесс реализации продукции на рынке
- в) создание в рамках предприятия конкурентоспособной продукции
- г) создание в рамках предприятия ценности для потребителя

3. Объект реинжиниринга

- а) оргструктура
- б) процессы
- в) технологии
- г) персонал

4. Бизнес-процесс – это ...

- а) повторяющиеся действия по преобразованию требований потребителя в нужную ему продукцию
- б) процесс выпуска продукции от «входа» до «выхода»
- в) процесс выпуска высокорентабельной продукции
- г) процесс выпуска конкурентоспособной продукции

5. Основа реинжиниринга

- а) системный подход
- б) ситуационный подход
- в) процессный подход
- г) функциональный подход

6. Второй этап реинжиниринга

- а) проект и команда
- б) анализ и синтез
- в) выделение средств и назначение руководителя проекта
- г) выбор новой оргструктуры

7. Первый этап реинжиниринга

- а) подготовка
- б) оценка состояния

- в) выделение средств
- г) выбор команды проекта

8. Третий этап реинжиниринга

- а) реализация плана реинжиниринга
- б) планирование перехода в новое состояние
- в) оценка проекта по окупаемости
- г) оценка вероятности неудачи проекта

9. Состав группы по реинжинирингу должен быть ...

- а) однородным – исключительно из руководителей компании
- б) смешанным – руководители компании и разработчики
- в) смешанным, представляющим все стороны деятельности компании
- г) однородным, состоящим из авторов проекта

10. Шаги процедуры преобразования процесса

- а) анализ, синтез, оценка, внедрение
- б) определение входа, выхода, содержания и параметров
- в) выделение процесса, изучение, создание программы, внедрение
- г) установление единиц измерения процесса, исследование, оценка, преобразование

Темы докладов:

1. Владельцы бизнес-процессов и владельцы ресурсов
2. Команды и менеджеры бизнес-процессов
3. Экономические отношения между подразделениями
4. Информационные технологии, используемые в РБП
5. Роль распределенной базы данных в управлении бизнес-процессами
6. Роль экспертной системы в управлении бизнес-процессами
7. Информационные технологии, используемые в РБП
8. Роль распределенной базы данных в управлении бизнес-процессами
9. Роль экспертной системы в управлении бизнес-процессами
10. Роль системы управления рабочими потоками в РБП
11. Управление логистическими цепочками
12. Виртуальные предприятия
13. Назначение динамического анализа бизнес-процессов
14. Сценарии динамического анализа бизнес-процесса
15. Особенности управления плановым изменением и управления динамическим изменением (на примере конкретной организации)
16. Пятиэтапная модель осуществления изменений Бостонской Консалтинговой Группы.
17. Инструментальные программные средства РБП
18. Использование CASE-технологий создания информационной системы
19. Методы организации бизнес-процессов в ERP-системах
20. Оценка бизнес-процессов по критическим факторам успеха
21. Система сбалансированных показателей
22. Сравнительный анализ бизнес-процессов (benchmarking)
23. Функционально-ориентированный подход к моделированию бизнес-процессов
24. SADT-методология моделирования бизнес-процессов (IDEF0-методология)
25. Объектно-ориентированный подход к моделированию бизнес-процессов
26. Технология структурного анализа бизнес-процессов
27. Классификация методологий структурного анализа бизнес-процессов
28. Декомпозиция бизнес-процессов.
29. Цепочки создания добавленной стоимости

30. Деревья целей
31. Назначение функционально-стоимостного анализа бизнес-процессов
32. Технология функционально-стоимостного анализа бизнес-процессов
33. Центры ответственности
34. Виды стоимостных объектов
35. Этапы отнесения затрат на стоимостные объекты
36. Способы преодоления сопротивления на конкретном предприятии.
37. Способы преодоления сопротивления, их достоинства и недостатки, особенности использования данных способов на практике.
38. Роль информационной сети в управлении организацией
39. Проявление возражений против изменений и способы с ними справиться

10. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ.

В зависимости от количества баллов оценивание компетентности студента оценивается по уровням: от 3 до 4 баллов - «минимальный уровень», от 5 до 7 баллов - «базовый уровень», от 8 до 9 баллов - «высокий уровень».

Описание показателей и критериев оценивания

Показатели оценивания	Критерии оценивания компетенций	Шкала оценивания
Понимание смысла компетенции	Имеет базовые общие знания в рамках диапазона выделенных задач (1 балл)	Минимальный уровень
	Понимает факты, принципы, процессы, общие понятия в пределах области исследования. В большинстве случаев способен выявить достоверные источники информации, обработать, анализировать информацию. (2 балла)	Базовый уровень
	Имеет фактические и теоретические знания в пределах области исследования с пониманием границ применимости (3 балла)	Высокий уровень

Освоение компетенции в рамках изучения дисциплины	Наличие основных умений, требуемых для выполнения простых задач. Способен применять только типичные, наиболее часто встречающиеся приемы по конкретной сформулированной (выделенной) задаче (1 балл)	Минимальный уровень
	Имеет диапазон практических умений, требуемых для решения определенных проблем в области исследования. В большинстве случаев способен выявить достоверные источники информации, обработать, анализировать информацию. (2 балла)	Базовый уровень
	Имеет широкий диапазон практических умений, требуемых для развития творческих решений, абстрагирования проблем. Способен выявлять проблемы и умеет находить способы решения, применяя современные методы и технологии. (3 балла)	Высокий уровень
Способность применять на практике знания, полученные в ходе изучения дисциплины	Способен работать при прямом наблюдении. Способен применять теоретические знания к решению конкретных задач. (1 балл)	Минимальный уровень
	Может взять на себя ответственность за завершение задач в исследовании, приспособливает свое поведение к обстоятельствам в решении проблем. Затрудняется в решении сложных, неординарных проблем, не выделяет типичных ошибок и возможных сложностей при решении той или иной проблемы (2 балла)	Базовый уровень
	Способен контролировать работу, проводить оценку, совершенствовать действия работы. Умеет выбрать эффективный прием решения задач по возникающим проблемам. (3 балла)	Высокий уровень

Шкала оценки письменных ответов по дисциплине

№ п/п	Оценка за ответ	Характеристика ответа
1	Отлично	Материал раскрыт полностью, изложен логично, без существенных ошибок, выводы доказательны и опираются на теоретические знания Количество баллов за освоение компетенций от 8 до 9
2	Хорошо	Основные положения раскрыты, но в изложении имеются незначительные ошибки выводы доказательны, но содержат отдельные неточности Количество баллов за освоение компетенций от 5 до 7
3	Удовлетворительно	Изложение материала не систематизированное, выводы недостаточно доказательны, аргументация слабая. Количество баллов за освоение компетенций от 3 до 4
4	Неудовлетворительно	Не раскрыто основное содержание материала, обнаружено незнание основных положений темы. Не сформированы компетенции, умения и навыки. Количество

		баллов за освоение компетенций менее 3 Ответ на вопрос отсутствует
--	--	---

Шкала оценки в системе «зачтено – не зачтено»

№ п/п	Оценка за ответ	Характеристика ответа
	Зачтено	<p>Достаточный объем знаний в рамках изучения дисциплины В ответе используется научная терминология. Стилистическое и логическое изложение ответа на вопрос правильное Умеет делать выводы без существенных ошибок Владеет инструментарием изучаемой дисциплины, умеет его использовать в решении стандартных (типовых) задач. Ориентируется в основных теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине. Активен на практических (лабораторных) занятиях, допустимый уровень культуры исполнения заданий. Количество баллов за освоение компетенций от 3 до 9</p>
2	Не зачтено	<p>Не достаточно полный объем знаний в рамках изучения дисциплины В ответе не используется научная терминология. Изложение ответа на вопрос с существенными стилистическими и логическими ошибками. Не умеет делать выводы по результатам изучения дисциплины Слабое владение инструментарием изучаемой дисциплины, не компетентность в решении стандартных (типовых) задач. Не умеет ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине. Пассивность на практических (лабораторных) занятиях, низкий уровень культуры исполнения заданий. Не сформированы компетенции, умения и навыки. Количество баллов за освоение компетенций менее 3. Отказ от ответа или отсутствие ответа.</p>

Для студентов с ограниченными возможностями здоровья предусмотрены следующие оценочные средства:

<i>Категории студентов</i>	<i>Виды оценочных средств</i>	<i>Форма контроля и оценки результатов обучения</i>
С нарушением слуха	Тесты, письменные самостоятельные работы, вопросы к зачету, контрольные работы	Преимущественно письменная проверка
С нарушением зрения	Собеседование по вопросам к зачету, опрос по терминам	Преимущественно устная проверка (индивидуально)
С нарушением опорно-двигательного аппарата	Решение дистанционных тестов, контрольные работы, письменные самостоятельные работы, вопросы к зачету.	Организация взаимодействия с обучающимися посредством электронной почты, письменная проверка

Студентам с ограниченными возможностями здоровья увеличивается время на подготовку ответов на контрольные вопросы. В освоении дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья большое значение имеет индивидуальная работа.

Под индивидуальной работой подразумевается индивидуальная учебная работа (консультации), то есть дополнительное разъяснение учебного материала и углубленное изучение материала с теми обучающимися, которые в этом заинтересованы.

Критерий оценки докладов

Критерий	Требования к докладу
Знание и понимание теоретического материала	<ul style="list-style-type: none"> - рассматриваемые понятия определяются четко и полно, приводятся соответствующие примеры, - используемые понятия строго соответствуют теме, - самостоятельность выполнения работы
Анализ и оценка информации	<ul style="list-style-type: none"> - грамотно применяется категория анализа, - методологически верно проведены расчеты показателей; - умело используются приемы сравнения и обобщения для анализа взаимосвязи понятий и явлений, - обоснованно интерпретируется текстовая информация, - дается личная оценка проблеме
Построение суждений	<ul style="list-style-type: none"> - изложение ясное и четкое, - приводимые доказательства логичны - выдвинутые тезисы сопровождаются грамотной аргументацией, - приводятся различные точки зрения и их личная оценка (при необходимости), - общая форма изложения полученных результатов и их интерпретации соответствует жанру проблемной научной статьи
Оценка	Критерии оценки доклада
«отлично»	<ol style="list-style-type: none"> 1) студент легко ориентируется в содержании теоретического и аналитического материала, свободно пользуется понятийным аппаратом, обладает умением связывать теорию с практикой, высказывать и обосновывать свои суждения; 2) знает и правильно применяет формулы; 3) знает и правильно применяет нормативные документы; 4) решение аналитического (практического) задания записано понятно, аккуратно, последовательно; 5) подготовлен презентационный материал.
«хорошо»	<ol style="list-style-type: none"> 1) студент демонстрирует полное освоение теоретического и аналитического материала, владеет понятийным аппаратом, ориентируется в изученном материале, осознанно применяет знания для решения практических задач, грамотно излагает свою позицию; 2) знает и применяет формулы и нормативные документы, но допускает небольшие неточности; 3) решение аналитического (практического) задания записано, но недостаточно аргументировано; 4) подготовлен презентационный материал, но недостаточно полный.
«удовлетворительно»	<ol style="list-style-type: none"> 1) студент демонстрирует неполное освоение теоретического и аналитического материала, плохо владеет понятийным аппаратом, плохо ориентируется в изученном материале,

	<p>неуверенно излагает свою позицию;</p> <p>2) знает отдельные формулы и нормативные документы, но допускает значительные неточности в их применении;</p> <p>3) решение аналитического (практического) задания записано неверно, аргументация отсутствует;</p> <p>4) не подготовлен презентационный материал.</p>
«неудовлетворительно»	<p>1) студент имеет разрозненные, бессистемные знания, не умеет выделять главное и второстепенное, допускает ошибки в определении понятий, искажающие их смысл;</p> <p>2) беспорядочно и неуверенно излагает материал, не может применять знания для решения практических задач;</p> <p>3) решение аналитического (практического) задания записано неверно либо отсутствует;</p> <p>4) не подготовлен презентационный материал.</p>