

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ ИМПЕРАТОРА ПЕТРА I»**

Экономический факультет

Кафедра организации производства и предпринимательской деятельности в АПК

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой



профессор К.С. Терновых
«19» апреля 2017 г.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

по дисциплине **Б1.В.ДВ.12.1 «Реинжиниринг бизнес-процессов в организации»**

для направления 38.03.02 «Менеджмент»

профиль «Производственный менеджмент в АПК»

квалификация (степень) выпускника бакалавр

1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Индекс	Формулировка	Разделы дисциплины						
		1	2	3	4	5	6	7
ПК-13	умение моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций	+	+	+	+			
ПК-17	способность оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели					+	+	+

2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

2.1. Шкала академических оценок освоения дисциплины

Виды оценок	Оценки	
Академическая оценка по 2-х балльной шкале (зачет)	не зачтено	зачтено

2.2. Текущий контроль

Код	Планируемые результаты	Раздел дисциплины	Содержание требования в разрезе разделов дисциплины	Технология формирования	Форма оценочного средства (контроля)	№Задания		
						Пороговый уровень (удовл./зачтено)	Повышенный уровень (хорошо)	Высокий уровень (отлично)
ПК-13	Знать характеристику этапов, методов и моделей реинжиниринга бизнес-процессов, уметь пользоваться интегрированными инструментами поддержки организационного проектирования и реинжиниринга бизнес-процессов, иметь навыки методами реорганизации бизнес-процессов.	1-4	находить организационно-управленческие решения и нести за них ответственность	Лекции, практические занятия, самостоятельная работа	Устный опрос, тестирование	Задания из разделов 3.2 Тесты из задания 3.3 Задание из 3.5.	Задания из разделов 3.2 3.2 Тесты из задания 3.3 Задание из 3.5.	Задания из разделов 3.2 Тесты из задания 3.3 Задание из 3.5.
ПК-17	Знать особенности реинжиниринга бизнес-процессов, уметь анализировать текущее положение компании и выделять приоритетные направления стратегического развития, иметь навыки методами моделирования бизнес-процессов	5-7	владеть методами количественного анализа и моделирования, теоретического и экспериментального исследования	Лекции, практические занятия, самостоятельная работа	Устный опрос, тестирование	Задания из разделов 3.2 Тесты из задания 3.3 Задание из 3.5.	Задания из разделов 3.2 3.2 Тесты из задания 3.3 Задание из 3.5.	Задания из разделов 3.2 Тесты из задания 3.3 Задание из 3.5.

2.3. Промежуточная аттестация

Код	Планируемые результаты	Технология формирования	Форма оценочного средства (контроля)	№Задания		
				Пороговый уровень (зачтено)	Повышенный уровень	Высокий уровень
ОК-13	Уметь: пользоваться интегрированными инструментальными средствами поддержки организационного проектирования и реинжиниринга бизнес процессов.	Практические занятия, самостоятельная работа	Зачет	Вопросы из раздела 3.2		
	Иметь навыки: методами реорганизации бизнес-процессов.	Практические занятия, самостоятельная работа	Зачет	Вопросы из раздела 3.2		
	Знать: характеристику этапов, методов и моделей реинжиниринга бизнес-процессов.	Практические занятия, самостоятельная работа	Зачет	Вопросы из раздела 3.2		
ОК-17	Уметь: анализировать текущее положение компании и выделять приоритетные направления стратегического развития.	Практические занятия, самостоятельная работа	Зачет	Вопросы из раздела 3.2		
	Иметь навыки: методами моделирования бизнес-процессов	Практические занятия, самостоятельная работа	Зачет	Вопросы из раздела 3.2		
	Знать: особенности реинжиниринга бизнес-процессов	Практические занятия, самостоятельная работа	Зачет	Вопросы из раздела 3.2		

2.4 Критерии оценки на зачете

Оценка экзаменатора, уровень	Критерии (дописать критерии в соответствии с компетенциями)
«Зачтено»	Обучающийся показал прочные знания основных положений учебной дисциплины, умение самостоятельно решать конкретные практические задачи повышенной сложности, свободно использовать справочную литературу, делать обоснованные выводы
«Не зачтено»	При ответе обучающегося выявились существенные пробелы в знаниях основных положений учебной дисциплины, неумение с помощью преподавателя получить правильное решение конкретной практической задачи из числа предусмотренных рабочей программой учебной дисциплины

2.5 Критерии оценки устного опроса

Оценка	Критерии
«отлично»	<i>выставляется обучающемуся, если он четко выражает свою точку зрения по рассматриваемым вопросам, приводя соответствующие примеры</i>
«хорошо»	<i>выставляется обучающемуся, если он допускает отдельные погрешности в ответе</i>
«удовлетворительно»	<i>выставляется обучающемуся, если он обнаруживает пробелы в знаниях основного учебно-программного материала</i>
«неудовлетворительно»	<i>выставляется обучающемуся, если он обнаруживает существенные пробелы в знаниях основных положений учебной дисциплины, неумение с помощью преподавателя получить правильное решение конкретной практической задачи из числа предусмотренных рабочей программой учебной дисциплины</i>

2.6 Критерии оценки тестов

Ступени уровней освоения компетенций	Отличительные признаки	Показатель оценки сформированной компетенции
Пороговый	<i>Обучающийся воспроизводит термины, основные понятия, способен узнавать языковые явления.</i>	<i>Не менее 55% баллов за задания теста.</i>
Продвинутый	<i>Обучающийся выявляет взаимосвязи, классифицирует, упорядочивает, интерпретирует, применяет на практике пройденный материал.</i>	<i>Не менее 75% баллов за задания теста.</i>
Высокий	<i>Обучающийся анализирует, оценивает, прогнозирует, конструирует.</i>	<i>Не менее 90% баллов за задания теста.</i>
Компетенция не сформирована		<i>Менее 55% баллов за задания теста.</i>

2.7 . Критерии оценки практических заданий

Оценка	Критерии
«отлично»	ставится, если обучающийся демонстрирует знание теоретического и практического материала по теме практической работы, определяет взаимосвязи между показателями задачи, даёт правильный алгоритм решения, определяет междисциплинарные связи по условию задания.
«хорошо»	ставится, если обучающийся демонстрирует знание теоретического и практического материала по теме практической работы, допуская незначительные неточности при решении задач, имея неполное понимание междисциплинарных связей при правильном выборе алгоритма решения задания.
«удовлетворительно»	ставится, если обучающийся затрудняется с правильной оценкой предложенной задачи, дает неполный ответ, требующий наводящих вопросов преподавателя, выбор алгоритма решения задачи возможен при наводящих вопросах преподавателя.
«неудовлетворительно»	ставится, если обучающийся дает неверную оценку ситуации, неправильно выбирает алгоритм действий.

2.7 Допуск к сдаче зачета

1. *Посещение занятий. Допускается один пропуск без предъявления справки.*
2. *Выполнение домашних заданий.*
3. *На тестировании достигнут пороговый уровень освоения компетенции.*
4. *Активное участие в работе на занятиях.*

3. 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

3.1 Вопросы к экзамену

Нет.

3.2 Вопросы к зачету.

Вопросы для зачета по дисциплине «Реинжиниринг бизнес-процессов в организации»

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.
6. Каковы условия успеха реинжиниринга бизнес-процессов?
7. Назовите основные принципы реинжиниринга бизнес-процессов.
8. Перечислите основные виды бизнес-процессов.

9. Как отличается организация бизнес-процесса в зависимости от типа обслуживания клиента?
10. Чем отличаются внешние и внутренние клиенты бизнес-процессов?
11. Чем отличаются линейно-штабная и матричная организационные структуры?
12. Чем отличаются функции владельцев процессов и владельцев ресурсов?
13. Как формируется процессная команда?
14. Какие аспекты отражаются в договорах на выполнение бизнес-процессов?
15. Какие требования предъявляют стандарты серии ISO9000 к организации бизнес-процессов?
16. Перечислите этапы реинжиниринга бизнес-процессов.
17. Что такое миссия предприятия? Приведите примеры.
18. Что такое ключевые факторы успеха предприятия? Приведите примеры.
19. Как классифицируются, выделяются и ранжируются бизнес-процессы? Приведите примеры.
20. В чем заключается сущность обратного инжиниринга?
21. В чем заключается сущность прямого инжиниринга?
22. Чем отличаются идеальная и реальная модель проектируемого бизнес-процесса?
23. Какие работы выполняются при создании новой организационно-экономической и информационной системы?
24. Какие методы и средства используются для реинжиниринга бизнес-процессов и проектирования информационной системы?
25. Как осуществляется внедрение проекта реинжиниринга бизнес-процессов?
26. Какова организационная структура проекта РБП?
27. Перечислите основные компоненты обобщенной модели бизнес-процесса.
28. Чем отличаются методы функционального и объектно-ориентированного моделирования бизнес-процесса?
29. Какие методологии позволяют комбинировать применение различных методов моделирования бизнес-процессов?
30. Что такое функциональная модель бизнес-процесса?
31. Какие конструктивные элементы используются для построения функциональной модели?
32. Как представляется поток материальных, информационных, финансовых объектов?
33. Как трактуется и представляется управление выполнением функций?
34. Как представляются исполнители бизнес-процессов?
35. Как отражается использование информационной системы в бизнес-процессе?
36. В чем заключаются основные принципы структурного подхода?
37. Какой стандарт на основе метода SADT был принят как федеральный стандарт США?
38. Чем определяются интерфейсы между функциями в модели SADT?
39. Что общего и в чем различия между методом SADT и моделированием потоков данных?
40. В чем заключаются достоинства и недостатки структурного подхода?
41. В чем заключаются основные принципы объектно-ориентированного подхода?
42. Что общего и в чем различия между структурным и объектно-ориентированным подходом?
43. В чем заключаются достоинства и недостатки объектно-ориентированного подхода?
44. Какие модели используются в объектно-ориентированном подходе?
45. Каково предназначение модели прецедентов?
46. Каково назначение П-модель?
47. Каково назначение О-модель?
48. Каково назначение В-модели?
49. Что такое функционально-стоимостной анализ бизнес-процессов?

50. В чем заключается сущность двухступенчатой схемы расчета затрат стоимостных объектов?
51. В чем заключается основное назначение стоимостного анализа функций?
52. Как связаны центры затрат, прибыли и инвестиций с функционально-стоимостным анализом?
53. Как определяются стоимостные затраты на выполнение функций (процессов)?
54. Как определяются стоимостные затраты на изготовление продуктов (оказание услуг)?
55. Как формируются критерии отнесения затрат ресурсов на стоимость бизнес-процессов и затрат бизнес-процессов на стоимостные объекты?
56. В чем заключается назначение имитационной модели бизнес-процесса?
57. Какие применяются основные виды имитационных моделей бизнес-процессов?
58. Что такое имитационный эксперимент и каковы основные его типы?
59. Какие основные типы статистических данных генерируются в ходе имитационного эксперимента по моделированию бизнес-процесса?

3.3. Тестовые задания

1. Дайте полное и правильное определение реинжиниринга бизнес-процессов.
 - а) реструктуризация организации;
 - б) фундаментальное переосмысление бизнес-процессов с целью достижения существенных изменений в показателях результативности;
 - в) проектирование и перепроектирование бизнес-процессов с целью их фундаментального переосмысления;
 - г) фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов с целью достижения существенных изменений в показателях результативности деятельности организации.

2. Что понимается под бизнес-процессом в реинжиниринге?
 - а) задачи и отдельные операции, выполняемые для клиента;
 - б) совокупность различных видов деятельности (работ операций, функций), в рамках которой «на входе» используется один или более видов ресурсов, и в результате этой деятельности на «выходе» создается продукт представляющий ценность для потребителя;
 - в) совокупность различных операций, имеющих «вход» и «выход»;
 - г) совокупность различных работ, имеющих на выходе создаваемый продукт.

3. Назовите ключевые термины в определении реинжиниринга бизнес-процессов М.Хаммера:
 - а) переосмысление и проектирование бизнес-процессов;
 - б) проектирование и существенный пересмотр бизнес процессов;
 - в) фундаментальный пересмотр;
 - г) фундаментальный, радикальный, существенный, бизнес-процесс.

4. Дайте полный перечень изменений в бизнес-процессе после реинжиниринга:
 - а) несколько работ объединяются в одну, решения принимают менеджеры, процесс выстраивается по правилам, сокращается объем проверок;
 - б) решения принимают исполнители процесса, минимизируется процесс согласований, процесс разбит на отдельные операции, выполняется процесс в одном варианте;
 - в) процесс выстраивается на принципе интеграции, решения принимают исполнители процесса, процесс имеет множество вариантов, этапы процесса выполняются в естественном порядке, сокращается объем проверок, контроля, согласований, работа выполняется там, где это эффективнее;

- г) несколько работ объединяются в одну, решения принимают менеджеры, процесс разрабатывается в нескольких версиях, сокращается объем проверок, контроля, согласований.
5. Перечисленные признаки характерны для: а) реинжиниринга, б) инжиниринга:
- 1) уровень изменений: а) радикальный; б) наращиваемый;
 - 2) частота изменений: а) одновременно; б) непрерывно/одновременно;
 - 3) направление изменений: а) снизу-вверх; б) сверху-вниз;
 - 4) требуемое время: а) короткое; б) длительное;
 - 5) масштаб изменений: а) узкий, на уровне функций; б) широкий, межфункциональный.
6. Изменения в организационных элементах в результате реинжиниринга:
- а) изменяются структурные единицы, операции выполняются в естественном порядке, решения принимают исполнители и менеджеры;
 - б) переход от функциональных подразделений к процессным командам, исполнители работ процесса наделяются полномочиями принятия решений, изменения в критериях найма на работу;
 - в) работники «новых» организаций должны иметь общее образование, компенсацию за работу по результатам, критерий продвижения по службе – способности работника, целевая ориентация работника – удовлетворение клиента.
7. Объектом реинжиниринга является:
- а) отдел;
 - б) цех;
 - в) бизнес-процесс;
 - г) любое структурное подразделение организации.
8. Лидер реинжиниринга – это:
- а) хозяин процесса;
 - б) владелец процесса;
 - в) организатор и руководитель проекта реинжиниринга в организации.
9. Операции процесса, не добавляющие ценности клиенту:
- а) контрольные, отслеживания, согласования;
 - б) контрольные, создающие продукт, согласования;
 - в) согласования, выполнения операций по созданию продукта для клиента, контрольные.
10. Хозяин процесса – это:
- а) инсайдер;
 - б) аутсайдер;
 - в) старший менеджер, возглавляющий работу по реинжинирингу конкретного процесса;
 - г) менеджер, возглавляющий процесс после реинжиниринга.
11. Владелец процесса – это хозяин процесса:
- а) да; б) нет.
12. Инсайдеры как члены реинжиниринговой команды:
- а) приглашаются из других процессов организации;
 - б) приглашаются из консалтинговых фирм;
 - в) работают в процессе, подвергаемом реинжинирингу.
13. Аутсайдеры как члены реинжиниринговой команды:
- а) работают в данном процессе;

- б) работают в других процессах организации;
- в) приглашаются из вне организации.

14. Осмысление бизнес-процесса:

- а) подробное описание процесса;
- б) подробный анализ процесса;
- в) общий взгляд на процесс с точки зрения клиента;
- г) общий взгляд на процесс с точки зрения самой организации.

15. Радикальное перепроектирование бизнес-процесса:

- а) изменение порядка выполнения его операций;
- б) построение процесса на принципе дифференциации операций;
- в) построение процесса на принципе интеграции операций.

16. Основные характеристики перепроектированных бизнес-процессов:

- а) межфункциональный характер, простота, естественный порядок выполнения операций; множество вариантов выполнения;
- б) построение на принципе дифференциации; сокращение объема проверок, согласований, контроля, сокращение времени выполнения процесса.

17. Преимущества перепроектированных бизнес-процессов:

- а) сокращение до min времени выполнения работ; ориентация на удовлетворение потребностей клиента;
- б) использование принципа дифференциации в организации процесса, сокращение производительных операций.

18. Характеристики работников организации прошедшей реинжиниринг:

- а) узкоспециализированные контролируемые исполнители;
- б) работники широкого профиля, образованные работники;
- в) наделенные полномочиями работники процесса;
- г) профессионально обученные работники.

19. Этапы внедрения процессного подхода на предприятии (логика):

- а) идентификация видов процессов, определение цели и назначения каждого процесса, его границ, взаимосвязи, структуры процесса;
- б) определение структуры каждого процесса, входов и выходов процесса, цели процесса, определение видов процессов в организации.

20. Факторы успеха в реинжиниринге:

- а) мотивация, умелое руководство, осязаемые результаты, четко определенные роли и обязанности, технологическая поддержка;
- б) наличие собственного бюджета; реинжиниринг всех процессов одновременно, управляющая роль консультантов, проект должен выполняться под руководством назначенного старшего менеджера.

21. На какие 2 класса первоначально ранжируют проблемы?

- а) большие и маленькие
- б) простые и сложные
- в) тяжелые и легкие

22. Как выглядит цепочка создания ценности процесса технологического присоединения?

- а) принять заявку, заключить договор, определить условия присоединения, исполнить обязательства, выдать акт о технологическом присоединении
- б) принять заявку, определить условия присоединения, заключить договор, исполнить обязательства, выдать акт о технологическом присоединении
- в) определить условия присоединения, заключить договор, принять заявку, исполнить обязательства, выдать акт о технологическом присоединении

23. Поточковая диаграмма показывает:

- а) действия каждого участника бизнес-процесса
- б) бизнес-процессы верхнего уровня
- в) организационную структуру

24. Какой тип диаграммы применяется для постановки задания на автоматизацию?

- а) потоковая диаграмма
- б) диаграмма информационных потоков
- в) диаграмма процессов верхнего уровня

25. С чего нужно начинать моделирование деятельности организации в рамках процессного подхода?

- а) процессы верхнего уровня
- б) организационная структура
- в) потоковая диаграмма

26. Зачем нужны различные показатели эффективности работы?

- а) для нахождения слабых мест для дальнейшего его реинжиниринга
- б) для удобства контроля руководством
- в) оба варианта верны

27. Как измерять состояние бизнес-процессов?

- а) введением метрик на входы и выходы бизнес-процессов
- б) определением числа участников бизнес-процесса
- в) количеством функций в бизнес-процессе

28. Что является метрикой входа бизнес-процесса технологического присоединения?

- а) число заявок поступивших от пользователей
- б) количество обработанных заявок
- в) количество возвращенных заявок

29. Что является метрикой выхода бизнес-процесса технологического присоединения?

- а) количество поступивших и обработанных заявок
- б) количество обработанных и возвращенных заявок
- в) количество поступивших и возвращенных заявок

30. Ключевой показатель результативности бизнес-процесса технологического присоединения?

- а) среднее время обработки заявки в системе обслуживания
- б) количество заявок в работе на конец отчетного периода
- в) число заявок обслуженных в подпроцессе за отчетный период

3.4. Перечень тем курсовых работ

Не предусмотрено

3.5. Практические задания по текущему контролю

Задание 1. Выделить основные, вспомогательные и управленческие процессы первого уровня в организациях различной отраслевой принадлежности. Общее число процессов 15-20.

Задание 2. Опишите этапы проведения РБП на примере конкретной организации по следующей схеме:

1. Идентификация проблемной области.

- Описание фирмы: миссия и цели на рынке, сегменты рынка, выпускаемая продукция и услуги, поставщики, партнеры, посредники, каналы распространения продукции.

- Ключевые факторы успеха (качество, цена, издержки, ориентация на клиента, сроки, доступность, уровень обслуживания и т.п.

- Выделить 10-15 укрупненных бизнес-процессов организации с их разделением на основные, вспомогательные и управленческие.

- Проранжировать бизнес-процессы по степени важности: оценка по ключевым факторам успеха по 10 балльной шкале, расчет интегрированной оценки, установление приоритета для РБП.

- Описание возможных сценариев развития организации: появление новых технологий, ресурсов, изменение поведения клиентов, партнеров, конкурентов.

2. Обратный реинжиниринг – описание приоритетного для РБП бизнес-процесса «как есть».

3. Прямой инжиниринг – сформулировать предложения по реинжинирингу исследуемого процесса («как должно быть»).

4. Выводы: •

- Какие усовершенствования процесса повысили эффективность бизнеса и насколько? (в целом и по отдельным операциям).

- Перспективные направления развития проекта РБП в исследуемой организации. Какая может быть идеальная модель бизнес-процесса.

Задание 3. Постройте функциональную модель бизнес-процесса (БП по вариантам).

4. Методические материалы, определяющие процедуру оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

4.1 Положение о формах, периодичности и порядке проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся П ВГАУ 1.1.05 – 2014

4.2 Методические указания по проведению текущего контроля

1.	Сроки проведения текущего контроля	На лабораторных занятиях
2.	Место и время проведения текущего контроля	В учебной аудитории в течение лабораторно- практического занятия
3.	Требования к техническому оснащению аудитории	в соответствии с ОПОП и рабочей программой
4.	Ф.И.О. преподавателя (ей), проводящих процедуру контроля	Преподаватель, ведущий лабораторные занятия
5.	Вид и форма заданий	Собеседование, опрос, тестирование
6.	Время для выполнения заданий	В течение занятия
7.	Возможность использования дополнительных материалов	Обучающийся может пользоваться дополнительными материалами
8.	Ф.И.О. преподавателя (ей), обра-	Преподаватель, ведущий лабораторные занятия

	батывающих результаты	
9.	Методы оценки результатов	Экспертный
10.	Предъявление результатов	Оценка выставляется в журнал/доводится до сведения обучающихся в течение занятия
11.	Апелляция результатов	В порядке, установленном нормативными документами, регулирующими образовательный процесс в Воронежском ГАУ

4.3. Ключи (ответы) к контрольным заданиям, материалам, необходимым для оценки знаний

У преподавателя, осуществляющего процедуру контроля.