УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ «ТИСБИ»

Кафедра бизнес-аналитики

«Утверждаю»
Зав. кафедрой
А.М. Найда
Протокол заседания
кафедры № 7
от « 26 » февраля 2026 г.

Рабочая программа дисциплины

Наименование дисциплины	Управление бизнес-процессами
Направление подготовки	38.03.02 Менеджмент
Профиль подготовки	Организация и управление бизнесом
Год набора	2026

Составители:

канд. экон. наук, доцент Найда А.М.

Казань

Содержание

1. Цели и задачи учебной дисциплины 3
2. Место дисциплины в структуре ОПОП 4
3.Требования к результатам освоения дисциплины 5
4. Структура и содержание дисциплины 6
4.1. Модульно-тематический план и пояснительная записка с указанием этапов формирования компетенций 6
4.2. Содержание дисциплины по темам (разделам)..... 8
4.3. Планы практических и семинарских занятий 8
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов 10
6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины..... 13
7. Материально-техническое обеспечение дисциплины..... 14
8. Оценка компетенций по изучаемой дисциплине 14
Приложение 1 17
Методические рекомендации для обучающихся по освоению дисциплины..... 17
Приложение 2 ..... **Ошибка! Закладка не определена.**
Фонд оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации по дисциплине..... **Ошибка! Закладка не определена.**

1. Цели и задачи учебной дисциплины

Цель дисциплины – на основе ключевых дефиниций экономических, финансовых и управленческих наук, с учетом особенностей современной специфики и требований рынка, сформировать у студента комплекс знаний, умений и навыков, которые позволят ему решить поставленные задачи с использованием инструментария бизнес-моделирования в организациях различных организационно-правовых форм и видов собственности.

Задачи дисциплины:

- научить теоретическим основам бизнес-процессов;
- помочь овладеть методикой управления бизнес-процессов;
- выработать умение объективно оценить степень достижения намеченных результатов в предпринимательской деятельности;
- выработать практические навыки применения инструментов управления бизнес-процессами.

После освоения данной дисциплины студент должен:

Знать:

- основные и вспомогательные бизнес-процессы

Уметь:

- применять методы управления бизнес-процессами
- моделировать и оптимизировать бизнес-процессы в практической деятельности предприятия

2. Место дисциплины в структуре ОПОП

Данная дисциплина относится к части, формируемой участниками образовательных отношений, блока 1 учебного плана и находится во взаимосвязи с дисциплинами согласно схеме:

Обеспечивающие учебные дисциплины:
Основы управления бизнесом

↓

Управление бизнес-процессами

↓

Обеспечиваемые учебные дисциплины:
Интернет-предпринимательство
Управление изменениями
Производственная практика (преддипломная практика)

До начала изучения дисциплины «Управление бизнес-процессами» у студентов должны быть сформированы компоненты компетенции (ЗУВы), полученные в результате изучения дисциплин Основы управления бизнесом**.**

3.Требования к результатам освоения дисциплины

Дисциплина участвует в формировании следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВО по направлению 38.03.02 «Менеджмент»:

ПК-1. «способен применять методы оценки активов и структуры капитала предприятия, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики»

ПК-6. «способен разрабатывать организационные и распорядительные документы, необходимые для создания новых предпринимательских структур»

После освоения дисциплины студент должен получить следующие образовательные результаты, соотнесённые с индикаторами достижения компетенций.

Декомпозиция компетенций

Индикаторы	Результаты обучения по дисциплине
Компетенция ПК-1	
ПК-1.5 Применяет методы управления активами предприятия на основе современных цифровых технологий	ПК-1.5 З.15 Знает основные и вспомогательные бизнес-процессы ПК-1.5 У.18 Умеет применять методы управления бизнес-процессами
Компетенция ПК-6	
ПК-6.1 Разрабатывает организационные документы, необходимые для создания новых предпринимательских структур	ПК-6.1 У.6 Умеет моделировать и оптимизировать бизнес-процессы в практической деятельности предприятия

Этапы формирования выбранных компетенций (или их частей - ЗУВов) можно проследить по Пояснительной записке и модульно-тематическому плану дисциплины.

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Модульно-тематический план и пояснительная записка с указанием этапов формирования компетенций

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы (108 часа).

Модульная разбивка учебной дисциплины					
Название модулей	Кол-во аудиторных часов		Самостоятельная работа Очн/очно-заоч	Всего часов Очн/очно-заоч	Индикаторы компетенции
	Лекции Очн/очно-заоч	Практика Очн/очно-заоч			
Модуль 1. Роль управления бизнес-процессами в современных условиях					
Тема 1. Бизнес-процессы: понятие и содержание	3/2	6/1	9/15	18/18	ПК-1. ПК-1.5. З.15 У.18
Тема 2. Практика внедрения процессного подхода к управлению *	3/1	6/1	9/15	18/17	
Модуль 2. Общие подходы к оптимизации бизнес-процессов					
Тема 3. Описание и анализ бизнес-процессов *	3/1	6/2	9/15	18/18	ПК-6 ПК-6.1. У.6
Тема 4. Моделирование бизнес-процессов	3/1	6/2	9/15	18/18	
Тема 5. Методы и инструментарии оптимизации бизнес – процессов	3/1	6/2	9/18	18/21	
Подготовка к зачету			18/18	18/18	
Итого по курсу:	**15/6**	**30/10**	**63/92**	**108/108**	

Пояснительная записка с этапами формирования компетенций

Данный модульный курс состоит из 2-х модулей, порядок освоения которых включает траекторию и этапы формирования заявленных компетенций (или их составляющих).

Модуль 1 Роль управления бизнес-процессами в современных условиях представлен двумя учебными темами.

В результате сдачи модуля студент должен:

Знать основные и вспомогательные бизнес-процессы

Уметь применять методы управления бизнес-процессами

Уровень освоения полученных знаний проверяется выступлением на семинарском занятии, выступлением с докладом, решением тестовых вопросов (ПК-1, ПК-1.5. З.15 У.18).

Модуль 2. Общие подходы к оптимизации бизнес-процессов охватывает три темы.

В результате сдачи модуля студент должен:

Умеет моделировать и оптимизировать бизнес-процессы в практической деятельности предприятия

Уровень освоения полученных знаний, умений и навыков проверяется выступлением на семинарском занятии, выступлением с докладом и решением практических заданий (кейсов) и групповых заданий (ПК-6, ПК-6.1 У.6).

4.2. Содержание дисциплины по темам (разделам)

Тема 1. Бизнес-процессы: понятие и содержание

Сущность бизнес-процесса. Цели бизнес-процессов. Владелец бизнес-процессов. Вход бизнес-процессов. Выход бизнес-процесса. Документооборот. Заказчик. Операция. Показатели бизнес-процесса.

Тема 2. Практика внедрения процессного подхода к управлению

Составляющие части процесса. Выделение процессов и назначение их владельцев. Документы, регламентирующие проведение процессов. Показатели процесса. Управление процессом. Проблемы, связанные с руководством.

Тема 3. Описание и анализ бизнес-процессов

Постановка целей описания бизнес-процессов. Выбор методологии описания бизнес-процессов. Подготовка проекта описания бизнес-процесса. Методика формирования моделей бизнес-процессов. Методика проверки адекватности моделей бизнес-процессов. Методика детального описания бизнес-процессов.

Тема 4. оптимизация бизнес-процессов

Модели инструментальной системы. Обзор основных моделей ИС ARIS. Модели ARIS Business Architect, Toolset и ARIS Easy Design (обзор и сравнительная характеристика функциональности). Начальные настройки ARIS. Основные сведения о ARIS Explorer и ARIS Designer. Модель ARIS Attributes, задание языков для заполнения атрибутов. Управление пользователями, виды пользователей, права доступа, функциональные привилегии. Инструментарии Workflow.

Тема 5. Методы и инструментарии оптимизации бизнес - процессов

Виды анализа процессов. Логический анализ. Анализ соблюдения методологии описания. Анализ ошибок процесса. Анализ топологии процесса, в том числе логики выполнения процесса. Анализ характеристик процесса (анализ данных мониторинга). Анализ результатов имитационного моделирования. Анализ результатов моделирование временных характеристик процесса и параметров ресурсов (анализ динамики выполнения процесса). Анализ результатов расчетов стоимостных характеристик процессов (АВС –анализ, пооперационный расчет стоимости). Анализ ресурсного окружения процессов. Анализ руководителей и исполнителей. Анализ входящих и выходящих документов. Анализ материальных, технических и ИТ ресурсов. Анализ рисков процесса. Анализ результатов аттестации и аудита. Скрипты анализа. Проверка моделей. Выбор процессов для оптимизации. Бизнес-инжиниринг процессов деятельности. Модель совершенствования. Два подхода к инжинирингу процессов. Реинжиниринг (businessprocess reengineering). Совершенствование процессов (businessprocess improvement). Зрелые и незрелые организации. Организация улучшений. Администрирование совершенствования процессов. Организационные инструменты. Управление изменениями. Основы управления изменениями.

Необходимость изменений. Источники перемен. Типы изменений. Основные методы проведения изменений в организациях. Формирование команд для проведения изменений. Ведение проектов по совершенствованию деятельности. Основные типы проектов по оптимизации бизнес-процессов. Основные этапы проекта по оптимизации бизнес-процессов. Риски и критические факторы успеха.

4.3. Планы практических и семинарских занятий

Семинар 1. Бизнес-процессы: понятие и содержание

Сценарий занятия:

- анализ учебной литературы, рекомендации по выбору источников;
- предоставление студентам задания на разработку конкретной бизнес-модели;
- подведение итогов работы студентов.

Вопросы для обсуждения:

1. Раскройте содержание понятия «бизнес-моделирование».
2. Какие существуют цели бизнес-моделирования?
3. Какова классификация бизнес-моделирования по уровням применения?
4. Перечислите внутренние и внешние функции бизнес-моделирования.
5. Назовите и охарактеризуйте принципы бизнес-моделирования.

Семинар 2. Практика внедрения процессного подхода к управлению

Сценарий занятия:

- работа с понятийным аппаратом и закрепление изученного материала;
- разбор ситуационного задания;
- подведение итогов работы студентов.

Вопросы для обсуждения:

1. Охарактеризуйте особенности бизнес-моделирования за рубежом.
2. Каковы особенности и условия бизнес-моделирования в России?

Семинар 3. Описание и анализ бизнес-процессов

Сценарий занятия:

- работа с понятийным аппаратом и закрепление изученного материала;
- подведение итогов работы студентов.

Вопросы для обсуждения:

1. Раскройте сущность инструментов бизнес-моделирования.
2. Охарактеризуйте стадии бизнес-моделирования.
3. Назовите последовательность выполнения работ при реализации инструментов бизнес-моделирования.

Семинар 4. Оптимизация бизнес-процессов

Сценарий занятия:

- работа с понятийным аппаратом и закрепление изученного материала;

- разбор ситуационного задания;
- подведение итогов работы студентов.

Вопросы для обсуждения:

1. Охарактеризуйте программное средство – пакет Project Expert.
2. Опишите программные средства COMFAR и PROPSPIN.
3. Опишите основные функциональные возможности Business plan guide.
4. Приведите основные функциональные возможности Bus planner.
5. Почему при разработке инструментов бизнес-моделирования необходимо использовать Internet?

Семинар 5. Методы и инструментарии оптимизации бизнес – процессов

Сценарий занятия:

- работа с понятийным аппаратом и закрепление изученного материала;
- разбор ситуационного задания;
- подведение итогов работы студентов.

Вопросы для обсуждения:

1. Какие принципы необходимо соблюдать разработке продуктов бизнес-моделирования?
2. Перечислите требования, которые необходимо учитывать при разработке продуктов бизнес-моделирования.
3. Проведите классификацию продуктов бизнес-моделирования.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов

Самостоятельная работа включает:

1. Изучение и конспектирование дополнительной литературы в соответствии с программой курса и плана семинарских занятий по курсам.
2. Подготовка докладов в соответствии с программой курса по темам.
3. Ответы на контрольные вопросы, выполнение практических заданий, предложенных в учебно-тематическом плане семинарских занятий и текущем контроле знаний студентов.
4. Консультации преподавателя по наиболее сложным темам.

При изучении дисциплины на семинарских занятиях предлагаются вопросы для обсуждения, тесты, управленческие ситуации и задачи. Данный подход позволяет студентам четко представить круг проблем, с которыми они столкнутся, как во время прохождения производственной практики, так и в процессе трудовой деятельности.

Подготовка студентов к семинарскому занятию должна включать, прежде всего, проработку лекционного материала, изучение источников, рекомендованных лектором, а также ознакомление с материалом, публикуемым в периодической печати.

Для развития у студентов навыков самостоятельного мышления, научного обсуждения проблем и формирования собственных выводов, преподавателю следует обратить их внимание на дискуссионный характер некоторых вопросов, освещаемых в современной литературе. Обсуждение мнений различных ученых-специалистов в данной области должно способствовать выработке у студентов аналитического, творческого подхода к появлению собственных взглядов на обсуждаемые проблемы.

Подготовка студентов к семинарскому занятию должна включать не только ознакомление и рассмотрение лекционного материала, но и самостоятельную работу студента. Самостоятельная работа студентов предполагает написание рефератов, эссе, подготовку к блиц–опросам и коллоквиумам, подготовку докладов по предложенным темам, обсуждение вопросов и проблем на круглом столе, а для этого обзор научных статей из журналов и газет, а также практические задания.

При написании рефератов и эссе студенты должны научиться использовать рекомендуемую литературу, раскрывать теоретические вопросы, находить их практическое применение и делать соответствующие выводы

Подготовка к блиц-опросу и коллоквиуму предполагает проработку и умение быстро ориентироваться в лекционном материале, рассмотренном и проанализированном на семинарских занятиях.

Практические задания (управленческие задачи) представляют собой решение управленческих ситуаций и задач, а также разработку вариантов их реализации.

Одной из важнейших форм самостоятельной работы студентов является подготовка и выступление с докладами на семинарских занятиях. При этом достигается сразу несколько положительных результатов: с одной стороны, студенты приобщаются к научной деятельности в процессе поиска и обработки дополнительной литературы, с другой – приобретают навыки выступления перед аудиторией и, наконец, участвуя в обсуждении проблемных вопросов, получают представление о ведении научных дискуссий.

При подготовке доклада нужно сконцентрировать внимание студента на сущности раскрываемой темы. В виду ограниченности во времени выступающий должен четко обозначить проблему, дать краткий обзор различных научных подходов и определить свое собственное отношение (попытаться сформулировать свои выводы). Для наглядности можно порекомендовать использование графиков, таблиц, диаграмм в виде раздаточного материала

Спектр используемой литературы не должен ограничиваться учебно-методическими изданиями и законодательными документами. При подготовке доклада следует шире использовать научную литературу, а также публикации в периодической печати и материалы сети ИНТЕРНЕТ.

В процессе самостоятельной подготовки студент должен изучить основную литературу, выучить основные понятия по изучаемым темам.

Темы для самостоятельного изучения

1. Виды моделирования бизнес-процессов

2. Функциональное моделирование бизнес-процессов
3. Объектное моделирование бизнес-процессов
4. Иммитационное моделирование бизнес-процессов
5. Метод моделирования бизнес-процессов Flow Chart Diagram (диаграмма потока работ)
6. Метод моделирования бизнес-процессов Data Flow Diagram (диаграмма потока данных).
7. Метод моделирования бизнес-процессов Role Activity Diagram (диаграмма ролей)
8. Метод моделирования бизнес-процессов IDEF (Integrated Definition for Function Modeling)
9. Метод моделирования бизнес-процессов IDEF0
10. Метод моделирования бизнес-процессов IDEF3
11. Метод моделирования бизнес-процессов Цветные сети Петри
12. Метод моделирования бизнес-процессов Unified Modeling Language (UML)

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Основная

1. Моделирование бизнес-процессов: управленческие аспекты : монография / М. С. Санталова, А. В. Борщева, И. Л. Гладилина [и др.] ; под редакцией М. С. Санталовой. — 2-е изд. — Москва : Дашков и К, 2024. — 222 с. — ISBN 978-5-394-05892-9. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/136486.html
2. Тавасиева, З. Р. Управление бизнес-процессами : учебник для вузов / З. Р. Тавасиева. — Москва : Прометей, 2025. — 306 с. — ISBN 978-5-00172-781-1. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/157411.html

Дополнительная

1. Эффективное моделирование бизнес-процессов с применением UML: стратегии и инструменты : учебное пособие / Д. В. Шлаев, А. А. Сорокин, С. В. Аникуев, Ю. В. Орел. — Ставрополь : АГРУС, 2024. — 108 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/156630.html
2. Тавасиева, З. Р. Управление бизнес-процессами : учебник для вузов / З. Р. Тавасиева. — Москва : Прометей, 2025. — 306 с. — ISBN 978-5-00172-781-1. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/157411.html
3. Управление бизнес-процессами : практикум / . — Сочи : Сочинский государственный университет, 2024. — 44 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/150406.html
4. Джестон Дж. Управление бизнес-процессами: практическое руководство по успешной реализации проектов / Джестон Дж., Нелис Й.. — Москва : Альпина Паблишер, 2024. — 644 с. — ISBN 978-5-9614-4350-9. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/142455.html
5. Оптимизация и управление бизнес-процессами организации с использованием инструментов Microsoft Excel : учебное пособие / А. Р. Цогоева, А. Ю. Цогоев, М. Ч. Датиева, М. В. Волик. — Москва : Прометей, 2024. — 100 с. — ISBN 978-5-00172-680-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/157407.html

Интернет-ресурсы, современные профессиональные базы данных, информационно-справочные системы:

https://elibrary.ru/ - Научная электронная библиотека
www.iprbookshop.ru – Электронно-библиотечная система IPR SMART

http://citforum.ru - Сервер Информационных Технологий «CIT Forum»
https://www.businessstudio.ru/ Система бизнес-моделирования
https://bpmn.studio/ru бесплатный инструмент для моделирования бизнес-процессов

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины

В процессе изучения данной дисциплины используется учебная аудитория, лаборатория «Бизнес-аналитики», кабинет для самостоятельной работы студентов, читальный зал, видеопроекционное оборудование, компьютер, оснащенный типовым пакетом системного и офисного ПО, в соответствии с Реестром материально-технического обеспечения аудиторного фонда Университета управления «ТИСБИ».

8. Оценка компетенций по изучаемой дисциплине

Для оценки результатов обучения рекомендуется использовать модульно-рейтинговую систему оценивания знаний, умений и навыков студентов по окончанию изучения каждого Модуля в соответствии с Положением о модульно-рейтинговой системе организации образовательного процесса. Итоговая оценка (в баллах) складывается из баллов, набранных по каждому Модулю (семестровая оценка) и баллов, набранных, непосредственно на экзамене.
Расчет набранных баллов по дисциплине осуществляется в следующей последовательности:
$C = \frac{M_1 + M_2 + ...M_n}{n} \times 0{,}6$, где М – количество баллов по модулю; n – количество модулей
$З = K \times 0{,}4$, где К - количество баллов на экзамене (зачете);
$И = C + З + П$, где П – поощрительные баллы (от 1 до 5).

Уровень сформированности компетенций и их основные признаки оцениваются по следующим таблицам:

Оценка уровня сформированности компетенции ПК-1

«способен применять методы оценки активов и структуры капитала предприятия, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики»

в части дисциплины «Управление бизнес-процессами»

№ п/п	Уровни сформированности компетенции	Основные признаки уровня	Инструменты оценки сформированности уровня
1	**Пороговый уровень (как минимально допустимый)** (обязательный для всех студентов-выпускников вуза по завершении освоения ОПОП ВО) (от 60 до 70 баллов)	Фрагментарное знание основных и вспомогательные бизнес-процессов, а также умение применять методы управления бизнес-процессами	Выступление на семинаре Выступление с докладом Практические задания Зачет
2	**Базовый уровень (относительно порогового уровня)** **(**От 71 до 85 баллов**)**	Знает основные и вспомогательные бизнес-процессы Умеет применять методы управления бизнес-процессами по предложенному шаблону	Выступление на семинаре Выступление с докладом Практические задания Тестовые вопросы Зачет
3	**Повышенный уровень (относительно порогового уровня)** (От 86 до 100 баллов)	Знает основные и вспомогательные бизнес-процессы Умеет применять методы управления бизнес-процессами	Выступление на семинаре Выступление с докладом Практические задания Групповые задания Тестовые вопросы Зачет

Оценка уровня сформированности компетенции ПК-6
«способен разрабатывать организационные и распорядительные документы, необходимые для создания новых предпринимательских структур» в части дисциплины «Управление бизнес-процессами»

№ п/п	Уровни сформированности компетенции	Основные признаки уровня	Инструменты оценки сформированности уровня
1	**Пороговый уровень (как минимально допустимый)** (обязательный для всех студентов-выпускников вуза по завершении освоения ОПОП ВО) (от 60 до 70 баллов)	Фрагментарное понимание основных и вспомогательные бизнес-процессов, а также умение моделировать и оптимизировать бизнес-процессы в практической деятельности	Выступление на семинаре Выступление с докладом Практические задания Зачет
2	**Базовый уровень (относительно порогового уровня)** **(**От 71 до 85 баллов**)**	Умеет моделировать и оптимизировать бизнес-процессы в практической деятельности предприятия по предложенному шаблону или примеру	Выступление на семинаре Выступление с докладом Практические задания Тестовые вопросы Зачет
3	**Повышенный уровень (относительно порогового уровня)** (От 86 до 100 баллов)	Умеет моделировать и оптимизировать бизнес-процессы в практической деятельности предприятия	Выступление на семинаре Выступление с докладом Практические задания Групповые задания Тестовые вопросы Зачет

Приложение 1

Методические рекомендации для обучающихся по освоению дисциплины

Студентам на первом занятии необходимо ознакомиться с Рабочей программой дисциплины, где прописаны цели, задачи и трудоемкость дисциплины; с порядком изучения дисциплины, т.е. модульно-тематическим планом и пояснительной запиской с указанием этапов формирования заявленных компетенций. А также ознакомиться с порядком оценивания результатов обучения, для чего необходимо изучить следующие документы: Положение о модульно-рейтинговой системе оценивания и Принципы оценки уровня знаний, умений и навыков (характеристика ответа).

Перед началом изучения дисциплины необходимо повторить учебный материал обеспечивающих учебных дисциплин предшествующих курсов, которые дают основу для изучения дисциплины.

Студент должен внимательно изучить перечень основной (дополнительной) литературы и взять необходимые учебники в библиотеке.

При сдаче модулей упор делается на выявление основных причинно-следственных связей, понимания их логики и грамотной формулировки ответа, а также – ориентацию на выработку стратегических решений с позиции маркетингового синтеза для достижения намеченных результатов в бизнесе.

При подготовке к семинарскому занятию необходимо уточнить план проведения занятий, подготовить необходимую информационную базу. Практические занятия проводятся после лекционного изучения темы в различных формах, активизирующих работу студента.

При изучении данного курса преподавателем используются интерактивные методы обучения, что помогает эффективнее сформировать заявленные компетенции. При проведении занятий с помощью интерактивных технологий группа или разбивается на команды или студенты работают индивидуально. Каждая команда или студент обеспечивается необходимой информацией. Занятие проводится в основном в виде решения ситуационных заданий (кейсов), позволяющих освоить методику и приобрести необходимые навыки по разработке бизнес-плана. Только после приобретения навыков по решению ситуационных заданий, можно говорить о формировании желаемых компетенций у студентов.

Интерактивные формы обучения обеспечивают высокую мотивацию, прочность знаний, творчество, коммуникабельность, командный дух, ценность индивидуальности, свободу самовыражения, акцент на деятельность, взаимоуважение и демократичность.

Приложение 2

УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ «ТИСБИ»

Кафедра бизнес-аналитики

Фонд оценочных средств
для проведения текущей и промежуточной аттестации
по дисциплине
«Управление бизнес-процессами»

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

Профиль подготовки: Организация и управление бизнесом

Год набора: 2026

Содержание

1.ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ 20
2. Наполнение фонда оценочных средств по формам контроля.....21
2.1. Фонд оценочных средств и шкала оценивания 21
для текущего контроля 21
2.1.1. Выступление на семинаре.....21
2.1.2. Выступление с докладом.....22
2.1.3. Практические задания
2.1.4. Групповые задания
2.1.5. Тестовые вопросы
2.2. Фонд оценочных средств и шкала оценивания для промежуточного контроля 49
2.2.1. Фонд оценочных средств для проверки знаний и умений (вопросы к зачету).....49
2.2.2. Фонд оценочных средств для проверки сформированности навыков (задания к зачету).....50

1.ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Формы контроля / **Формируемые компетенции и их индикаторы**	**ПК-1**	**ПК-6**
	ПК-1.5	**ПК-6.1**
Формы текущего контроля		
Выступление на семинаре	З15	
Выступление с докладом	З15	
Практические задания	З15, У18	У6
Групповые задания	З15, У18	У6
Тестовые вопросы	З15, У18	
Формы промежуточного контроля		
Зачет	З15, У18	У6

З - знания, У- умения, В - владения

2. Наполнение фонда оценочных средств по формам контроля

2.1. Фонд оценочных средств и шкала оценивания для текущего контроля

2.1.1. Выступление на семинаре

Выступление на семинаре является формой контроля для оценки уровня освоения компетенций, применяемой на семинарских занятиях. Выступление на семинаре может проводиться с использованием форм устного опроса, обсуждения докладов, выполненных заданий и проблемных вопросов. Выступление на семинаре, таким образом, включает обязательную для всех студентов оценку текущего контроля знаний в виде устного опроса, а также выступление студентов по проблемным вопросам темы.

Примерные вопросы к семинарским занятиям

Вопросы к семинарам включают оценку закрепления материала, пройденного на лекциях, а также вопросы, направленные на выявление уровня понимания студентом сути товарной стратегии фирмы.

Вопросы на проверку знаний:

1. Виды моделирования бизнес-процессов
2. Функциональное моделирование бизнес-процессов
3. Объектное моделирование бизнес-процессов
4. Иммитационное моделирование бизнес-процессов
5. Метод моделирования бизнес-процессов Flow Chart Diagram (диаграмма потока работ)
6. Метод моделирования бизнес-процессов Data Flow Diagram (диаграмма потока данных).
7. Метод моделирования бизнес-процессов Role Activity Diagram (диаграмма ролей)
8. Метод моделирования бизнес-процессов IDEF (Integrated Definition for Function Modeling)
9. Метод моделирования бизнес-процессов IDEF0
10. Метод моделирования бизнес-процессов IDEF3
11. Метод моделирования бизнес-процессов Цветные сети Петри
12. Метод моделирования бизнес-процессов Unified Modeling Language (UML)

Критерии оценивания

Результат	Баллы
Демонстрирует полное понимание поставленного вопроса, логично и последовательно отвечает на вопрос. Дает развернутый ответ с практическими примерами.	90-100
Дает полный и логически правильный ответ на вопрос, но сформулировать примеры по рассматриваемому вопросу не	80-89

может.	
Демонстрирует частичное понимание сути вопроса, ответы не всегда последовательны.	70-79
Способен сформулировать определения терминов, привести классификацию, перечислить формы, методы и т.п., но не может дать их характеристику.	60-69
Демонстрирует непонимание вопроса, отвечает с наличием грубых ошибок в ответе либо не отвечает на вопросы.	Менее 60

2.1.2. Выступление с докладом

Доклад является одним из этапов в формировании компетенций обучающегося. Доклад как форма оценочного средства предполагает краткое изложение в письменном виде содержания и результатов индивидуальной работы студента. Его задачами являются формирование умений самостоятельной работы студентов с источниками литературы, развитие навыков логического мышления, углубление теоретических знаний по проблеме исследования.

Примерные темы докладов

1. Количественные и качественные методы управления бизнес-процессов
2. Стандартные модели для управления бизнес-процессами.
3. Анализ полученных результатов в управлении бизнес-процессов.
4. Показатели эффективности бизнес-процесса.
5. Назовите последовательность выполнения работ при реализации инструментов бизнес-моделирования.
6. Определение бизнес-инжиниринга.
7. Современные реалии и тенденции развития
8. Фундаментальные подходы к проектированию системы управления бизнесом их применение.
9. Последовательность бизнес-инжиниринга (этапы)
10. Определение основополагающих целей бизнеса (финансовых и эмоциональных)
11. Определение и описание ограничений и возможностей (внешних и внутренних)
12. Ключевые внутренние ограничения и возможности в бизнесе
13. Ключевые внешние ограничения и возможности в бизнесе
14. Определение и описание «заинтересованных лиц» бизнеса (клиентов,
15. поставщиков, партнеров, госструктур и т.д.)
16. Классификация категорий «заинтересованных лиц» бизнеса
17. Определение и описание базовых структур бизнеса (целевых рынков,
18. брендов, продуктов, бизнес-единиц и т.д.)

19. Описание бизнес-действий (структурированных в бизнес-процессы и бизнес-проекты)
20. Ключевые параметры и структура описания бизнес-проекта
21. Финансовый и Операционный планы реализации бизнес проекта.
22. Бизнес-процессы их отличие от бизнес-проектов
23. Методология графического описания бизнес-процессов IDEF0
24. Другие модели и инструменты для описания бизнес-процессов
25. Описание показателей эффективности бизнеса и их значений
26. (финансовых и нефинансовых, количественных и качественных)
27. Описание персонала компании
28. Классификация индивидуальных компонент (для каждого сотрудника компании.
29. Описание бизнес-знаний и информационной системы компании.
30. Описание знаний в информационной системе компании
31. Четыре этапа интеграции в бизнес-инжиниринге.
32. Управление процессом бизнес-инжиниринга.
33. Создание (дизайн) бизнес-процессов
34. Изменение бизнес-процессов
35. Анализ бизнес-процессов.
36. Оптимизация бизнес-процессов.
37. Документирование бизнес-процессов

*Студентом может быть выбрана любая тема, соответствующая курсу или интересующего его в рамках научной работы.

Критерии оценивания

Критериями оценки доклада являются: выбор источников литературы, степень раскрытия сущности вопроса.

Выбор источников литературы. Определяется, привлечены ли наиболее известные работы по теме исследования (в т.ч. журнальные публикации последних лет, последние статистические данные и т.д.).

Степень раскрытия сущности вопроса. В данном случае определяется: соответствие содержания доклада его теме, способность систематизировать материал, полнота и глубина знаний по теме, умение обобщать, делать выводы.

Критерии оценивания	Баллы
В докладе тема раскрыта полностью, используются интересные источники, сформулированы выводы. Студент дает развернутые ответы на поставленные вопросы с практическими примерами.	90-100
Основные требования к докладу выполнены, но при этом допущены недочёты (имеются неточности в изложении материала; поверхностные выводы). Студент дает ответы на поставленные вопросы.	80-89

В работе имеются недостатки: тема освещена лишь частично, выводы отсутствуют или они поверхностные. Студент частично дает ответ на поставленные вопросы.	70-79
Доклад представлен, но тема его не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы.	60-69

2.1.3. Практические задания

Типы бизнес-моделей

№ п/п	Тип бизнес-модели	Содержание
1.	**B2B - «business to business» - бизнес для бизнеса**	Это коммерческая деятельность, при которой клиентами являются другие компании и предприниматели. Сюда относятся и пресловутое «производство средств производства», и услуги для бизнеса, и аутсорсинговое обслуживание.
2.	**B2C - «business to consumer»- бизнес для (конечного)потребителя**	Продажа товаров и услуг клиентам-физлицам для личного потребления.
3.	**B2G - «business to goverment» - бизнес для правительства**	Продажа товаров и услуг государственным органам и учреждениям.
4.	**C2C – «consumer-to-consumer» - потребитель – потребителю**	Это как онлайн-продажи, так и торговля в реале, где в качестве и продавца, и покупателя выступают физические лица.

Используя данные таблицы. Проанализируйте особенности разных типов бизнес-моделей.

Проанализируйте типы бизнес-моделей существующих предприятий как российских, так и иностранных, дайте оценку типовым задачам, которые стояли перед анализируемыми предприятиями. Опишите основные бизнес-процессы данного предприятия. Примените стандартные модели для управления бизнес-процессами. Оцените необходимость совершенствования управления бизнес-процессами исследуемого Вами предприятия.

Кейс

Оцените эффективность реорганизации структуры управления ОАО «Сафоновский электромашиностроительный завод».

При выполнении задания необходимо изучить ситуацию, проанализировать действующую структуру управления, оценить эффективность решений по реорганизации структуры управления предприятием, построить новую структуру управления.
Задание выполняется в малых группах с последующей общей дискуссией при обсуждении результатов.
Ситуация для анализа.

В ОАО «Сафоновский электромашиностроительный завод» было принято решение

о реорганизации структуры управления. В результате анализа действующей структуры было установлено, что в параметрах самой структуры, сложившейся исторически, имеется много «перекосов». Например, огромное количество связей замыкается непосредственно на генерального директора, его первого заместителя (директора по производству, маркетингу и технической политике) и главного инженера – их перегрузка, концентрация преимущественно на текущих делах, дефицит времени для решения стратегических задач. При анализе также были выявлены и другие проблемы:

- в результате нечеткого определения диапазонов ответственности некоторые функции управления дублируются, в то время кА есть и такие, которые не выполняются;
- руководители среднего звена на имеют полномочий для принятия оперативных решений;
- слабые связи между подразделениями и ориентация каждой службы только на свои интересы;
- необоснованное подчинение отделов и служб функциональным директорам, приводящие к разрыву целостности процесса, и т.д.

По всем выявленным направлениям изменений на заводе были разработаны проекты, учитывающие как положительные, так и отрицательные стороны сложившейся практики управления. Например, было предложено два варианта решения проблемы перегрузки генерального директора:

1. Делегировать часть полномочий директорам по направлениям, создать службу стратегического развития, вести элемент матричной структуры управления.

2. Ввести институт исполнительного директора, сохранить за генеральным директором функции стратегического о финансового управления, принять положения о статусе генерального директора, об исполнительном директоре, об организационной структуре и штатном расписании.
В новой организационной структуре были четко разграничены полномочия и ответственность между руководителями верхнего и среднего уровня управления, определены диапазоны ответственности сотрудников.

В центре внимания оказались и механизмы координации. Так, директорам представлено право выполнять необходимые действия для выполнения своих должностных обязанностей в рамках диапазона ответственности и утвержденных генеральным директором планов и директивных заданий. Для каждого директора установлен перечень документов, требующих согласования, подписания и утверждения, определен порядок подписания исполнительской документации. Для повышения оперативности управления сформированы матрицы горизонтальных взаимодействий, в которых по каждой должности определенны взаимодействующие звенья структуры управления и содержание выполняемых ими работ.

Вопросы для обсуждения.

1.Установите диапазон ответственности коммерческого директора.

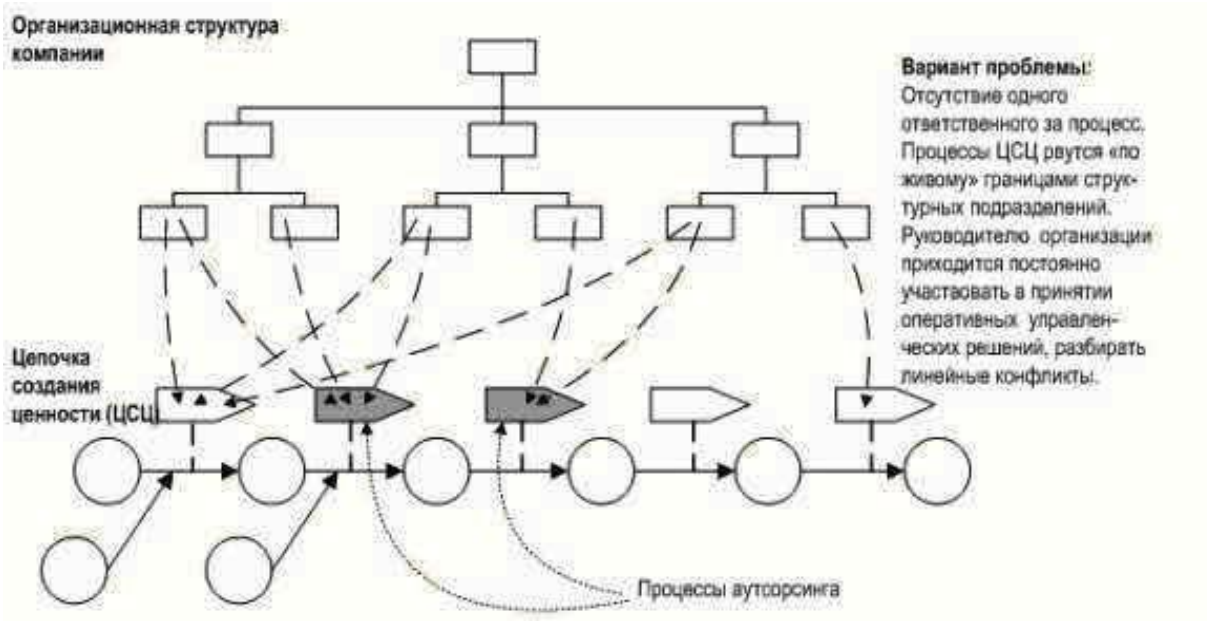
2. Оцените эффективности организационных решений по реконструкции структуры управления.
3. Дайте характеристику показателей экспертной оценки новой структуры управления: гибкость, адаптивность, оперативности в принятии решений.

4. С помощью, каких показателей можно оценить изменения параметров структуры управления.
5. Почему было принято решение о реструктуризации структуры управления.

6. Постройте схемы действующей и новой структур управления, сформируйте матрицу горизонтальных взаимодействий для одного из уровней управления.

Задание

1. Процессный подход на уровне бизнеса: методика построения схем цепочек создания ценности. Проанализируйте приведенную ниже схему цепочки создания ценности и на основе вариантов проблем представьте



пример реорганизации компании.

2. Процесс производства готовой продукции?

- Владелец – директор по производству.
- Работоспособное оборудование –ресурс.
- Вход – сырье, материалы, полуфабрикаты и т.п.
- Выход – товар.

Самостоятельно, проанализировав вышеуказанный пример 4, опишите элементы бизнес-процесса:

1. Процесс обслуживания производства.
2. Процесс сбыта готовой продукции.
3. Процесс снабжения производства готовой продукции.
4. Процесс автоматизации производства.
5. Процесс складского обслуживания. и т.п.

Выполните работу по подгруппам (2-3 чел.). Обсудите в группе. пример кейс-

Задание

1. Управление организацией на основе бизнес процессов. Во многих организациях наблюдается следующая картина. Вместо того чтобы описывать процессы на межфункциональном уровне, оптимизировать их и разработать соответствующие регламенты, в компаниях создают различного рода «положения о взаимодействии»

подразделений. Основная задача этих документов – регламентация взаимодействия подразделений между собой. Ситуация напоминает притчу о том, что нецелесообразно латать ветхую одежду новыми, крепкими нитками. Все равно ожидаемого эффекта не будет.

Кроме этого, часто руководители одних подразделений пытаются писать регламенты (или по крайней мере включать свои требования в нормативно-методические документы) другого подразделения. Делается это для того, чтобы обеспечить на выходе рассматриваемого подразделения продукты, необходимые для дальнейшей нормальной работы заинтересованного подразделения. Но при этом зачастую не учитывается, насколько это целесообразно для процесса (и организации) в целом.

Можно ли разработку такого рода положений о взаимодействии и подобных документов назвать внедрением процессного подхода к управлению и почему?

2. Построение системы бизнес – процессов компании. В торговой компании «Элей» был создан проект построения системы бизнес-процессов. Поскольку в отдел организационного развития входили квалифицированные

и опытные бизнес – аналитики, было решено не разрабатывать цепочки создания ценности, а воспользоваться существующими наработками (специалистов компании). Данная схема не полностью соответствовала реальности рассматриваемой компании. Ее использовали только в качестве основы для дальнейшего обсуждения структуры процессов на верхнем уровне. Кроме схемы, была использована система процессов другой торговой компании. Также был учтен опыт работы бизнес – аналитиков в других компаниях аналогичного профиля.

В результате обсуждения появилась первая версия системы процессов компании. После получения первой версии системы, бизнес-аналитики провели серию совещаний с руководителями подразделений, в ходе которых уточнялась структура процессов и определялись подпроцессы. В некоторых случаях, удалось сразу дойти до уровня операций. В результате анализа процессов структурных подразделений компании, была разработана вторая версия системы процессов. Затем были уточнены ответственные и участники процессов. Было принято решения описывать на отдельных листах MS Excel процессы. За счет такого решения удалось сократить количество процессных групп на каждом листе MS Excel и уйти от создания в системе «псевдо-процессов». После того, как система процессов была создана и согласована в виде файла MS Excel, было

принято решение перенести ее в среду моделирования Business Studio. Данные были предварительно обработаны и загружены в Business Studio. После описания ряда пилотных процессов, был разработан отчет, выводящий информацию о процессах в нужном компании виде – «Инструкции по выполнению процесса». Данный документ предназначался для регламентации деятельности конкретных сотрудников компании на операционном уровне.

Требуется:

Описать пошагово систему бизнес-процессов компании «Элей», представив ее в формате BUSINESS STUDIO.

Кейс

Компания «Красивый дом» была создана год назад и вышла на рынок мебели с продукцией собственного производства, изготавливаемой по индивидуальным заказам с применением эксклюзивной технологии. Компанию возглавляет генеральный директор. Ему непосредственно подчиняются три заместителя: Заместитель генерального директора по продажам; Заместитель генерального директора по производству; Заместитель генерального директора по общим вопросам. Заместитель генерального директора по продажам курирует работу следующих отделов: Отдел продаж и Отдел маркетинга. Заместитель генерального директора по производству курирует работу Производственного отдела; Отдела монтажа; Конструкторского отдела, Склада и Отдела снабжения. Заместитель генерального директора по общим вопросам курирует работу Бухгалтерии; Юридического отдела; Управления персоналом и Отдела административнохозяйственного обеспечения. Обычный заказ выглядит примерно так: Клиент заходит на сайт Интернет-магазина компании, «собирая» необходимый комплект мебели. Есть возможность выбрать материал, расцветку, фурнитуру. Имеются как готовые модульные решения с возможностью изменения размеров, так и полная свобода авторского творчества при работе с конструктором. Формируется заказ с указанием основных контактов: электронной почты и телефона клиента. Менеджер по продажам отслеживает заказы и связывается с клиентом. Если клиент хочет посмотреть образцы, менеджер по продажам принимает заказ в одном из выставочных залов с показом образцов готовых изделий, а также материалов, фурнитуры и запасных частей. По пожеланиям клиента с помощью средств компьютерной графики и специализированного ПО готовятся несколько вариантов макетов и эскизов желаемого набора мебели или единичных изделий. После подтверждения проекта мебели клиентом, составляется смета на изготовление индивидуального заказа.

Задание. Описание процессов верхнего уровня для компании «Красивый дом». Описать верхний уровень бизнес-процессов Компании в соответствии с текстом практического занятия. На диаграмме должны быть отображены: максимально укрупненные бизнес-процессы Компании и логика функционирования организации с указанием наиболее значимых взаимосвязей между данными процессами.

Задание

Моделирование различных сценариев самостоятельно смоделированного процесса, сделать выводы и определить тактику оптимизации процесса.
Детализация задания: 1. Разделиться на команды по 1-5 человек (но не больше 5). 2. Выбрать компанию. Это может быть как реально существующая компания, так и будущий стартап на уровне идеи. Главный критерий – реалистичность такого бизнеса/проекта. 3. Смоделировать основной процесс небольшого бизнеса на выбор команды (мойка автомобилей, изготовление и продажа пиццы/бургеров, доставка фермерских продуктов на дом, небольшое производство, логистические услуги и т.п.). 4. Провести имитацию нескольких сценариев (не менее 4). В сценариях можно изменять ресурсы, количество заказов (изменяя затраты на продвижение), отдавать отдельные операции на аутсорсинг, изменять структуру процесса, отказываясь от некоторых операций и т.п. Каждый сценарий должен содержать краткое описание – что меняется, зачем, обоснование. 5. Сделать итоговые выводы по процессной стратегии компании. Какой сценарий оптимальный, как он связан со стратегией, интерпретация экономических данных, дорожную карту по совершенствованию процесса (то есть что нужно сделать, чтобы выбранный вами сценарий реализовался на практике)

Критерии оценивания

Критерии оценивания	Баллы
Практическая работа понята и интересна студенту. Правильно применен инструментарий по управлению бизнес-процессами. Обозначена проблема, представлены практические пути ее решения, логично и обоснованно изложена собственная позиция; сформулированы выводы и предложения.	90-100
Практическая работа понята студентом; теоретический материал связан с практикой, но студент недостаточно владеет инструментарием по управлению бизнес-процессами, в связи с чем ситуационная задача решена не совсем эффективно	80-89
Практическая работа – изучена и понята студентом. В ответе имеются существенные отступления от требований к выполнению поставленной задачи. Студент знает теорию, но слабо ее применяет на практике в данной ситуации.	70-79
Практическая работа – изучена студентом. Ответ не дает	60-69

решения поставленной задачи (только общее представление); обнаруживается существенное незнание теоретического материала, что не позволяет студенту связать теорию с практикой.	

2.1.4 Групповые задания

Задание 1. Построить поток работ в соответствие с примером

Порядок построения потока работ на этапе бизнес моделирования в Rational Rose должен включать следующие шаги:
Запустите Rational Rose.
Создайте в папке Use Case View диаграмму деятельности (activity diagram) с названием Поток работ на этапе бизнес моделирования.
Поместите на поле диаграммы соответствующие элементы как представлено на рис.1.
Соедините их стрелками переходов.
Сохраните модель.

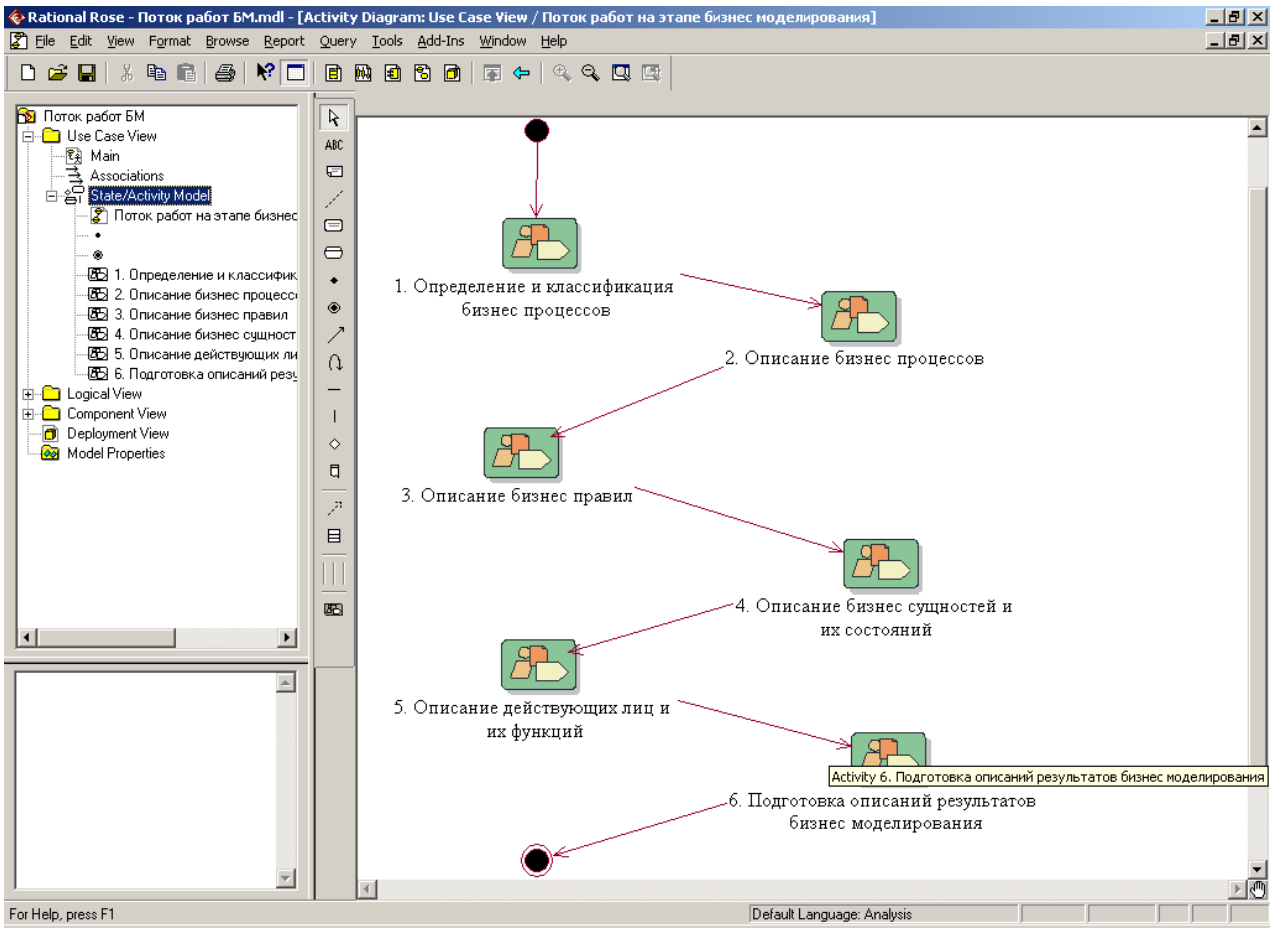


Рис. 1. Пример описания потока работ на этапе бизнес моделирования адаптированный под конкретный проект

Задание 2. Построить поток работ документирования на этапе бизнес моделирования

Порядок построения потока работ документирования в Rational Rose должен включать следующие шаги:
Самостоятельно определите порядок документирования на этапе бизнес моделирования.
Запустите Rational Rose.
Создайте в папке Use Case View диаграмму деятельности (activity diagram) с названием Порядок документирования на этапе бизнес моделирования.
Поместите на поле диаграммы соответствующие элементы. Соедините их стрелками переходов.
Сохраните модель

Задание 3. Построить модель бизнес процессов
Постройте модель бизнес процессов в Rational Rose для процессов международных расчетов Банка.
Процессы международных расчетов в Банке подразделяются на: международный перевод; аккредитивы; гарантии; инкассо.
Все процессы инициирует клиент Банка. Все процессы независимы друг от друга.

Критерии оценивания группового задания

Критерии оценивания	Баллы
Студент хорошо знает теоретический материал и может его применить на практике, обладает коммуникативными навыками. Умеет структурировать материал, анализировать информацию, делать логические выводы и на их основе предлагать свои решения, отстаивать свою точку зрения, проявлять знания, умения и навыки при защите проекта. У студента прослеживаются творческие подходы к участию в деловой игре, способности к генерированию новых идей.	90-100
Студент знает теоретический материал и может его применить на практике. Умеет анализировать информацию, делать логические выводы, обоснованно отстаивать свою точку зрения, генерировать новые идеи. к участию в деловой игре отвечает на задаваемые вопросы.	80-89
Студент владеет теоретическим материалом, но затрудняется с анализом информации, с выводами. к участию в деловой игре не всегда отвечает на задаваемые вопросы. Нет генерации новых идей и практических подходов к решению кейсового задания.	70-79
Студент плохо владеет теоретическим материалом, не всегда может применить его к конкретной ситуации. к участию в деловой игре не может ответить на поставленные вопросы.	60-69

2.1.5 Тестовые вопросы

1. Показатели бизнес-процесса это: а) KPI бизнес-процесса;

б) стоимостные показатели бизнес-процесса; в) цели выполнения процесса;

г) количественные и/или качественные параметры, рассчитываемые по определенной методике и характеризующие результативность и эффективность выполнения бизнес-процесса.

2. Показатели продукта бизнес-процесса это:

а) количественные и/или качественные параметры, рассчитываемые по определенной методике и характеризующие продукт процесса

б) типы дефектов по продукту
в) цена продукта и время его производства
г) функциональные характеристики продукта
3. Показатели удовлетворенности клиента бизнес-процессом это:

а) величина затрат на устранение дефектов продукции, выявленных клиентом; б) количественные и/или качественные параметры, рассчитываемые по определенной методике и характеризующие степень удовлетворенности клиента продуктом процесса

в) затрудняюсь ответить;
г) темп роста объемов продаж по одному клиенту.

4. Матрица ответственности бизнес-процесса это:
а) список участников процесса с указанием ответственных;
б) таблица, содержащая перечень функций процесса;

в) документ, определяющий состав участников процесса;

г) таблица, описывающая ответственность участников процесса за выполнение частей процесса.

5. Регламент бизнес-процесса это:
а) графическая схема бизнес-процесса;

б) документ, определяющий требования к результатам, порядку управления и выполнения, ресурсам и входам процесса;

в) список всех операций процесса;
г) документ, определяющий технологию выполнения бизнес-процесса.

6. Сквозной или межфункциональный бизнес-процесс это: а) технология изготовления продукта;

б) совокупность функций различных отделов организации, выделенная по определенному признаку;
в) цепочка работ от входа до выхода из организации;

г) совокупность различных видов деятельности, выполняемых в различных подразделениях, преобразующая входы в выходы, представляющие ценность для клиентов организации.

7. Что значить описать бизнес-процесс? а) составить таблицу операций процесса;

б) описать входы/выходы, технологию, ресурсы и порядок управления процессом;

в) в положении о подразделении указать перечень функций процесса; г) разработать графическую схему выполнения процесса.

8. Для управления бизнес-процессом необходимы:

а) показатели результативности и эффективности процессов; б) показатели времени выполнения процесса; в) показатели затрат на процесс; г) KPI процесса.

9. Результативность бизнес-процесса это: а) среднее время выполнения процесса;

б) отношение фактического результата выполнения процесса к запланированному;

в) соответствие результатов деятельности процесса целям организации; г) производительность процесса.

10. Эффективность бизнес-процесса это: а) процент дефектов продукции; б) себестоимость единицы изделия;

в) отношение фактического результата выполнения процесса к затраченным на его получение ресурсам;
г) сумма затрат на качество, отнесенная к общим затратам на выполнение процесса

11. Каждая группа показателей (например, показатели процесса) должна включать следующие виды показателей:

а) показатели достижения стратегических целей компании; б) прочее; в) показатели качества;

г) стоимостные, временные и технические показатели.

12. Нормальное значение показателя бизнес-процесса это:

а) значение показателя, не отличающееся более чем на % от планового значения;
б) прочее;
в) количественная величина, установленная документально в качестве планового значения (норматива) показателя на заданный период;
г) среднее значение показателя за определенный период.

13. Допустимое отклонение показателя бизнес-процесса это:
а) отклонение, при котором не нужно докладывать владельцу процесса;

б) отклонение на величину не более % от нормативного значения показателя; в) количественная величина, установленная документально и представляющая собой плановое (нормативное) значение отклонения показателя от нормального значения;

г) отклонение, ущерб от которого невелик.

14. К факторам риска при внедрении учётно-управленческих систем класса ERP не относятся

а) факторы риска на этапе принятия решения о внедрении учётно-управленческой системы и выбора программного продукта

б) факторы риска, связанные с выбором консультанта в) факторы риска финансирования

г) факторы риска на этапе планирования проекта по внедрению учётно-управленческой системы

д) факторы риска на этапе внедрения е) долгосрочные факторы риска ж) факторы риска на этапе завершения

15. Система MRP это – …
а) система планирования потребности в материалах, деталях, узлах
б) система планирования распределения ресурсов
в) система управления запасами
г) система управления сбытом продукции

16. Величина, которая говорит о том, насколько больших отклонений от процесса стоит ожидать:

а) среднее арифметическое; б) стандартное отклонение; в) вариация;

г) коэффициент вариабельности.

17. К контрольным картам для факторов относятся:

а) контрольные карты для пары величин X, s б) контрольные карты для пары величин X, R в) контрольные карты для пары величин x, R. г) контрольные карты np-типа

18. Основные бизнес-процессы это:

а) Процессы, участвующие в создании ценности для клиентов организации; б) процессы, связанные с материальным производством; в) процессы, наиболее важные для организации; г) процессы верхнего уровня.

19. Вспомогательные бизнес-процессы это:
а) процессы, второстепенные по значимости;

б) процессы, обеспечивающие основные процессы ресурсами; в) процессы, не связанные с материальным производством; г) процессы администрирования.

20. За каждый бизнес-процесс в системе процессов организации: а) отвечает неформальный лидер команды процесса; б) должен отвечать один владелец процесса;

в) может никто не отвечать, но важно, чтобы руководство организации получало информацию о ходе и результатах процесса;
г) может отвечать несколько руководителей.

21. При описании бизнес-процессов нужно добиваться: а) удовлетворения вышестоящего руководителя;

б) 100%-ого соответствия реальной деятельности до самого детального уровня рассмотрения;
в) полного соответствия требуемой форме шаблона регламента процесса и заданной детальности описания;
г) заданного уровня подробности и достоверности описания.

22. Владелец бизнес-процесса это:

а) молодой, творческий, инициативный сотрудник, отвечающий за результат процесса (осуществляет путем сбора информации о процессе и предоставления ее руководству организации);

б) подразделение, в котором преимущественно выполняется процесс; в) коллегиальный орган управления процессом;

г) должностное лицо, которое имеет в своем распоряжении ресурсы, управляет ходом бизнес-процесса и несет ответственность за результаты и эффективность бизнес-процесса.

23. Показатели бизнес-процесса это: а) KPI бизнес-процесса;

б) стоимостные показатели бизнес-процесса; в) цели выполнения процесса;

г) количественные и/или качественные параметры, рассчитываемые по определенной методике и характеризующие результативность и эффективность выполнения бизнес-процесса.

24. Показатели продукта бизнес-процесса это:

а) количественные и/или качественные параметры, рассчитываемые по определенной методике и характеризующие продукт процесса;

б) типы дефектов по продукту;
в) цена продукта и время его производства;
г) функциональные характеристики продукта.

25. Для каждого бизнес-процесса в сети процессов организации должны быть: а) определены клиенты процесса; б) определены выходы/клиенты, входы/поставщики, технология выполнения,

ресурсы, порядок управления процессом;

в) определен момент начала и завершения процесса;
г) определены формы отчетности по процессу.

Блок 2:

1. Система бизнес-процессов организации должна охватывать: а) Все процессы, требуемые по ISO 9000;

б) всю деятельность организации;
в) важнейших сквозных процессов организации;
г) основные процессы, создающие ценность для клиента.

2. Система бизнес-процессов состоит из:
а) Процессов администрирования и управления;
б) взаимодействующих процессов, увязанных в систему;

в) бизнес-процессов, процессов, процедур, функций, работ, операций; г) функций подразделений.

3. Создание системы бизнес-процессов организации предполагает:

а) описание процессов на рабочих местах с последующим укрупнением до уровня подразделений;

б) четкое определение границ процессов и зон ответственности руководителей; в) создание перечня процессов, границы можно установить позже; г) определение полномочий владельцев процессов.

4. Система бизнес-процессов организации может создаваться на основе: а) требований ISO 9000;

б) выделения процессов существующих структурных подразделений; в) списка процессов американской Бенчмаркинговой палаты; г) анализа цепочки создания ценности.

5. Основными критериями выделения бизнес-процессов при анализе деятельности подразделений являются:

а) на основе существующих положений о подразделениях; б) мнением руководителя структурного подразделения;

в) на основе мнений специалистов подразделения, выполняющих оперативную работу по процессу;

г) выходы (результаты) процесса, технология процесса, ресурсы процесса.

6. В одном структурном подразделении можно выделить:
а) административные и основные процессы;
б) несколько бизнес-процессов уровня подразделения (не более 7);

в) один бизнес-процесс, совпадающий с границами этого структурного подразделения;

г) неограниченное количество процессов.

7. При построении системы бизнес-процессов организации:

а) организационная структура может быть перестроена на основе перераспределения зон ответственности руководителей с учетом системы процессов;

б) существующая организационная структура должна учитываться при разработке структуры процессов. В дальнейшем она может быть изменена;

в) не нужно обращать внимания на существующую организационную структуру;
г) нужно жестко привязывать систему процессов к структуре.

8. Построение системы бизнес-процессов организации целесообразно начинать с: а) покупки программного обеспечения для моделирования бизнес-процессов и разработки "соглашения по моделированию";
б) определения и классификации функций, выполняемых в структурных подразделениях;
в) детального описания деятельности на нижнем уровне;
г) анализа организации "сверху" при помощи схемы цепочки создания ценности.

9. Система непрерывного улучшения бизнес-процессов должна быть построена на основе:

а) управления по целям (MBO);
б) цикла PDCA по управлению процессом;

в) детальной отчетности владельцев процессов по затратам на процесс (бюджетирование по процессу);

г) методики BSC Нортона и Каплана.

10. Смысл цикла PDCA состоит в:

а) в выявлении и наказании виновников ошибок, допущенных при выполнения процесса;

б) создании жесткой исполнительской дисциплины и страха у сотрудников допустить нарушения регламентов;

в) управлении процессом на основе фактов путем выявления причин отклонений от нормального хода процесса, разработки и выполнения мероприятий по их устранению;

г) определении целей по улучшению процесса и жестком контроле их достижения со стороны высшего менеджмента организации.

11. Цикл PDCA непрерывного улучшения бизнес-процесса должен быть реализован за счет:

а) регламентации деятельности руководителей (владельцев процессов) по управлению процессами, системы аудита процессов, системы мотивации руководителей от улучшения показателей процессов, за счет лидерства руководства;

б) приказов и распоряжений руководителей компании;

в) лозунгов, развешанных на наиболее видных местах офиса организации и призывающих повышать эффективность и качество процессов;

г) организации и проведения дней качества.

12. Комплексная система показателей для управления каждым бизнес-процессом должна включать:

а) показатели, требуемые ISO 9000; б) показатели % дефектов

в) показатели затрат на процесс и времени выполнения процесса;

г) показатели процесса, показатели продукта процесса, показатели удовлетворенности клиентов процесса.

13. В случае выхода значения показателя бизнес-процесса за допустимые пределы владелец процесса должен:

а) немедленно уведомить вышестоящего руководителя;

б) зафиксировать отклонение и ждать, как дальше будет меняться состояние процесса;

в) увеличить допустимые пределы и обосновать это увеличение перед вышестоящим руководством;

г) зафиксировать отклонение, оценить возможный ущерб, выявить причину отклонения и разработать корректирующие мероприятия.

14. Корректирующее мероприятие это:

а) административные меры репрессивного характера по отношению к исполнителям процесса;

б) депремирование сотрудников, выполняющих процесс;

в) разовая (проектная) деятельность по улучшению процесса и/или его продуктов, выполняемая под управлением владельца процесса;

г) изменение плановых показателей процесса.

15. Выделите требования, предъявляемые к единой информационной системе:
а) достаточность и достоверность б) защита информации в) целостность и актуальность г) надежность д) фундированность

е) наглядность и транспарентность

16. К существующим методологиям описания бизнес-процессов не относятся:

а) IDEF0 б) IDEF3 в) ARIS EPS

г) блок-схемы
д) UML
е) ARIS IF
ж) DFD
з) ARIS VAD
и) PERT
к) ERP

1. Корпоративная информационная система клиент-серверной архитектуры должна обеспечить …

-обработку данных приложением

-транзакции

-взаимодействие с базой данных

-представление (презентацию) данных пользователем

2. Корпоративная информационная система должна обеспечить …

-реализацию современной технологии бюджетирования
-внедрение системы управленческого учета затрат в разрезе видов деятельности, отдельных проектов и центров ответственности (подразделений предприятия)

-оперативное получение аналитической информации для повышения качества принимаемых управленческих решений

-создание систем электронного документооборота и управления рабочими потоками

3. Поток работы, переходящий от одного человека к другому (от одного отдела к другому), - это …

-бизнес-процесс

-материальный поток

-информационный поток

-технологический процесс

4. Реинжиниринг бизнес-процессов – это …

-создание новых и более эффективных бизнес-процессов без учета предшествующего развития

-создание новых и более эффективных бизнес-процессов с обязательным учетом предшествующего развития

5. В процессе реинжиниринга предполагается использование следующих программно-инструментальных средств:

-средств построения диаграмм

-средств описания и анализа потоков работ -средств анимации

-средств быстрой разработки приложений, case-средств -интегрированных многофункциональных средств

6. Наиболее часто встречающимися способами использования информационных технологий в реинжиниринге бизнес-процессов являются:
-использование локальных баз данных

-внедрение сетевых технологий

-внедрение экспертных систем
-внедрение систем поддержки принятия решений

7. Появление консалтинговых компаний связано:

-с тем, что руководство предприятий не способно самостоятельно справиться с возникшими проблемами

-с переходом к рыночным отношениям

-с развитием информационных технологий

-внедрение систем поддержки принятия решений

8. В процессе разработки консалтинговых проектов преследуются следующие цели:

-представление деятельности предприятия и принятых в нем технологий в виде иерархии диаграмм

-формирование организационной структуры управления на основе анализа предложений по реорганизации

-упорядочение информационных потоков, в том числе документооборота

-упорядочение материальных потоков

-выработка рекомендаций по построению рациональных технологий работы подразделений предприятия и его взаимодействия с внешней средой

-выработка рекомендаций и предложений по применимости существующих систем управления

9. Этапы разработки консалтинговых проектов, выполняемых консалтинговыми организациями:

-анализ первичных требований и планирование работ

-проведение обследования деятельности предприятия

-построение и анализ моделей деятельности предприятия

-разработка системного проекта (модели требований к будущей системе)

-разработка технического проекта

-разработка рабочего проекта

-ввод в опытную и промышленную эксплуатацию -сопровождение и реинжиниринг

10. При обследовании предприятия целесообразно применять следующие методы:

-анкетирование

-системный анализ

-системный синтез

-анализ моделей деятельности предприятия

-сбор документов

-личное участие

-интервьюирование

11. Модель «Как есть» представляет …

-«снимок» положения дел на предприятии на момент обследования

-перспективные предложения руководства и сотрудников предприятия, экспертов и системных аналитиков по совершенствованию деятельности предприятия

12. Системный проект должен включать:

-полную функциональную модель требований к будущей системе

-комментарии к функциональной модели (спецификации процессов нижнего уровня в текстовом виде)

-пакет отчетов и документов по функциональной модели

-концептуальную модель интегрированной базы данных (пакет диаграмм)

-архитектуру системы с привязкой к концептуальной модели

-предложения по организационной структуре для поддержки системы -CASE-систему для построения функциональной модели

1. Процесс – это …

А) совокупность взаимосвязанных и взаимно влияющих друг на друга элементов, имеющих иерархическое строение;

Б) последовательность действий, которые создают дополнительные ценности путем преобразования с помощью ресурсов входящих элементов в требуемые выходящие. (Основа – «European Quality» №2, том 6, 1999 г.,стр. 24-25).

В) последовательность исполнения основных функций менеджмента, направленных на повышение эффективности управления в интересах руководства компании;

Г) совокупность подразделений компании с учетом информационных и других связей между ними;

2. …- процессы, в результате которых производятся продукты (услуги) для потребителя и которые создают прямую ценность для потребителя А) Вторичные процессы Б) Вспомогательные процессы

В) Поддерживающие процессы Г) Основные процессы

3. Первое упоминание о процессном подходе как отдельной области исследования относится к:

А) 2000-м гг. Б) 1920-м гг. В) 1950-м гг. Г) 1970-м гг.

4. В 1980-е гг. появились идеи перехода к принципиально новому виду построения организаций и группировке работ — управлению через: А)мотивацию сотрудников Б)задачи В)бизнес-процессы Г)управленческие решения

5. Процессный подход рассматривает управление как:

А)непрерывную серию взаимосвязанных функций и связующих процессов

Б)искусство точно знать, что предстоит сделать и как сделать это самым лучшим и дешевым способом

В)процесс построения математической модели организации и использования ее для анализа работы и прогноза событий

Г)иерархическую систему полномочий и ответственности менеджеров *6. К проблемам внедрения процессного подхода НЕ относят*

А) Непонимание менеджментом необходимости внедрения процессного подхода как идеологии;
Б) Ошибки при создании системы показателей, увязке процессов и показателей;
В) Нехватка вкладов НИОКР
Г) Неспособность создать систему постоянного улучшения процессов (т. е. внедрить цикл PDCA);

7. Категория, определяющая, насколько результат, полученный в ходе процесса, соответствует потребностям потребителя этого результата, называется:
А)последовательностью

Б)удовлетворительностью В) взаимодействием Г) результативностью

8. Способность процесса достигать определенного результата называется его:

А)взаимодействием
Б)последовательностью
В)необратимостью

Г) целенаправленностью

9. Структура процесса – это …
А) процессы, в результате которых производятся продукты (услуги) для потребителя и которые создают прямую ценность для потребителя
Б) процесс, являющийся составной частью процесса более высокого уровня.
В) установление состава процессов Системы менеджмента качества и

разработка моделей процессов Г) состав шагов процесса, их последовательность и взаимодействие между собой и другими процессами.

10. Процессы планирования, учета и анализа, создания инфраструктуры управления, разработки новых продуктов и услуг относятся к:

А) сопутствующим Б) управленческим В) вспомогательным Г) межсекционным

1. Инструмент стратегического анализа, направленный на подробное изучение деятельности организации с целью стратегического планирования А) ценность Б) конкурентное преимущество

В) цепочка ценности

2. Управление организацией путем построения системы процессов, управления ими, осуществления деятельности по улучшению процессов А)

Системный подход к управлению Б) Процессный подход к управлению В) Классический подход к управлению

3. Совокупность получаемых потребителем выгод и понесенных им расходов

А) ценность
Б) конкурентное преимущество
В) цепочка ценности

4. Активы и характеристики или особенности фирмы, дающие ей преимущества над соперниками в конкуренции (может быть оборудование, позволяющее экономить на затратах, торговые марки на технически прогрессивную продукцию, права собственности на сырьё, материалы и т. д.) А) ценность Б) конкурентное преимущество

В) цепочка ценности

5. Организованный и взаимосвязанный набор бизнес-процессов, создающий ценность для конечных клиентов.

А) цепочка создания ценности Б) цепочка добавления ценности В) цепочка приращения стоимости

6. Последовательность процессов, которая создает продукт или услугу, имеющую ценность для заказчика, каждый шаг которой построен на предыдущих и вносит свой вклад в результирующий продукт или услугу А) цепочка создания ценности Б) цепочка добавления ценности В) цепочка приращения стоимости

7. Модель, позволяющая проанализировать конкретные действия фирмы и её конкурентные преимущества А) цепочка создания ценности Б) цепочка добавления ценности В) цепочка приращения стоимости

8. Автор книги «Конкурентное преимущество», в которой была предложена идея создания цепочки ценности А) Портер Б) Репин В) Ансофф
9. Все этапы деятельности компании подразделяются на
А) входящие и исходящие
Б) основные и вспомогательные
В) внешние и внутренние
10. ... логистика связана с приёмом и хранением материальных ресурсов, учётом и расписанием поставок
А) внутренняя
Б) входящая
В) исходящая

Вариант 3

1. BUSINESS STUDIO – это…
а) программное обеспечение, позволяющее четко увидеть связь компании с внешней средой (положение конкурентов, поставщиков, потребителей и т.п.)

б) программа, в которой можно редактировать четкость изображения в) система бизнес – моделирования, позволяющая создать
эффективную организацию
г) подразделение в бизнес – организации
2.Фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование

бизнес-процессов для достижения максимального эффекта производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельности, оформленное соответствующими организационно-

распорядительными и нормативными документами – это… а) лимитирование бизнес-процессов б) реинжиниринг бизнес-процессов в) хеджирование бизнес-процессов
г) деловое моделирование бизнес-процессов

3. Последовательная смена состояний в развитии чего – либо; ход, развитие какого – либо явления – это… а) процесс б) алгоритм в) действия

г) бизнес – анализ
4. Оптимизация бизнес – процесса – это…
а) перестройка операций в бизнес – процессе

б) увеличение количества бизнес – процессов компании в) сокращение бизнес – процессов компании

г) способ повышения эффективности деятельности бизнес – процессов компании
5.Специалист, использующий методы бизнес - анализа для аналитики потребностей деятельности компаний с целью определения проблем процессов, бизнеса и предложения их решения – это…
а) аналитик
б) ученый
в) бизнес – анализатор
г) бизнес – модератор

6. Первый уровень, на котором система управления бизнес-процессами обеспечивает его таким преимуществом, как связь между повседневной

деятельностью компании и ее стратегическими установками а) стратегический б) тактический в) качественный г) конкурентный

7. Второй уровень управления бизнес – процессами компании, включающий те преимущества, которые можно посчитать или измерить а) количественный б) арифметический в) тактический г) конкурентный

8. Совокупность элементов бизнес - процесса, взаимозависимых и взаимосвязанных друг с другом, которая образует определённую целостность, единство – это… а) структура б) операция в) система г) модель

9.

10. Метод исследования, характеризующийся выделением и изучением отдельных частей (операций, задач процесса, результатов) бизнес – процесса – это… а) синтез б) дедукция в) индукция г) анализ

11. Деятельность по формированию моделей организаций, включающая описание деловых объектов (подразделений, должностей, ресурсов, ролей, процессов, операций, информационных систем, носителей информации и т. д.) и указание связей между ними – это… а) моделирование б) бизнес – система
в) бизнес – моделирование г) деловое моделирование

Критерии оценивания тестирования

Результат	Балл
Правильные ответы на 31 и более вопросов	100-90
Правильные ответы на 26 и более вопросов	80-89
Правильные ответы на 22 и более вопросов	70-79
Правильные ответы на 18 и более вопросов	60-69
Правильные ответы на менее чем 18 вопросов	Менее 60

2.2. Фонд оценочных средств и шкала оценивания для промежуточного контроля

2.2.1. Фонд оценочных средств для проверки знаний и умений

Вопросы к зачету

1. Сущность бизнес-процесса.
2. Цели бизнес-процессов.
3. Владелец бизнес-процессов.
4. Вход бизнес-процессов. Выход бизнес-процесса.
5. Документооборот.
6. Заказчик и потребитель.
7. Операция в бизнес-процессах.
8. Показатели бизнес-процесса.
9. Составляющие части процесса.

10. Выделение процессов и назначение их владельцев.
11. Документы, регламентирующие проведение процессов.
12. Управление процессом.
13. Проблемы, связанные с руководством.
14. Постановка целей описания бизнес-процессов.
15. Выбор методологии описания бизнес-процессов. Подготовка проекта описания бизнес-процесса.
16. Методика формирования моделей бизнес-процессов.
17. Методика проверки адекватности моделей бизнес-процессов.
18. Методика детального описания бизнес-процессов.
19. Обзор основных моделей ИС ARIS.
20. Модели ARIS Business Architect, Toolset и ARIS Easy Design (обзор и сравнительная характеристика функциональности).
21. Виды анализа процессов.
22. Количественные методы управления бизнес-процессами.
23. Качественные методы управления бизнес-процессами.
24. Риски и критические факторы успеха.

2.2.2. Фонд оценочных средств для проверки сформированности навыков

Задания к зачету

Типы бизнес-моделей

№ п/п	Тип бизнес-модели	Содержание
1.	**B2B - «business to business» - бизнес для бизнеса**	Это коммерческая деятельность, при которой клиентами являются другие компании и предприниматели. Сюда относятся и пресловутое «производство средств производства», и услуги для бизнеса, и аутсорсинговое обслуживание.
2.	**B2C - «business to consumer»- бизнес для (конечного)потребителя**	Продажа товаров и услуг клиентам-физлицам для личного потребления.
3.	**B2G - «business to goverment» - бизнес для правительства**	Продажа товаров и услуг государственным органам и учреждениям.
4.	**C2C – «consumer-to-consumer» - потребитель – потребителю**	Это как онлайн-продажи, так и торговля в реале, где в качестве и продавца, и покупателя выступают физические лица.

Задание: Разработайте бизнес-модель нового предприятия (опишите бизнес-модель действующего предприятия), используя данные из таблицы 1. Интерпретируйте полученные данные и опишите бизнес-процессы данного предприятия, используйте для этого методологию ARIS (организационная модель и модель бизнес-процесса предприятия as is и as be). Оцените эффективность бизнес-процесса (на выбор) с использованием количественных и качественных методов.

Критерии оценки уровня усвоения знаний, умений и навыков по результатам зачета

Характеристика ответа	Европейская оценка	Рубежные баллы	Оценка	Уровень сформированности компетенций
Дан полный, развернутый ответ на поставленный теоретический вопрос билета, показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном ориентировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные его признаки, причинно-следственные связи. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию студента. При ответе на билет студент демонстрирует применение знаний к реальным профессиональным ситуациям, объясняет решение практической ситуации на уровне анализа, синтеза и дает свою оценку решения проблемы. Причем студент не затрудняется с ответом при видоизменении задания и правильно обосновывает принятое решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач.	**A**	**100-96**	**зачтено**	**Повышенный уровень сформированности компетенций**
Дан полный, развернутый ответ на поставленный теоретический вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Умеет тесно увязывать теорию с практикой. Практическая ситуация решена правильно и с обоснованием принятого решения. Ответ изложен литературным языком в терминах науки. Могут	**A**	**95-91**	**зачтено**	

быть допущены недочеты в определении понятий, исправленные студентом самостоятельно в процессе ответа.				
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Практическая ситуация решена верно, правильно обосновывает принятую методику ее решения. Ответ изложен литературным языком в терминах науки. В ответе допущены недочеты, исправленные студентом с помощью преподавателя.	**A**	**90-86**	**зачтено**	
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен литературным языком в терминах науки. Студент владеет разносторонними навыками и приемами решения практических ситуаций. Могут быть допущены недочеты или незначительные ошибки, исправленные студентом с помощью преподавателя.	**B**	**85-81**	**зачтено**	**Базовый уровень сформированности компетенций**
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен в терминах науки. Студент владеет навыками и приемами решения практических ситуаций. Ответы на дополнительные вопросы логичны, изложены в терминах науки, однако допущены незначительные ошибки или недочеты, исправленные студентом с помощью "наводящих" вопросов преподавателя.	**C**	**80-76**	**зачтено**	
Студент демонстрирует достаточные теоретические и практические знания. Дан полный, но недостаточно последовательный ответ на поставленный вопрос, но при этом показано умение выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Ответ логичен и изложен в терминах науки. Могут быть допущены 1-2 ошибки в определении основных понятий или решении практической ситуации, которые студент затрудняется исправить самостоятельно.	**C**	**75-71**	**зачтено**	
Дан недостаточно полный и развернутый ответ. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов. Студент не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Студент может конкретизировать обобщенные	**D**	**70-66**	**зачтено**	**Пороговый уровень сформированн**

знания, доказав на примерах их основные положения только с помощью преподавателя. Речевое оформление требует поправок, коррекции. Студент испытывает затруднения при выполнении практической ситуации и не может связать теорию с практикой.				
Дан неполный ответ, логика и последовательность изложения имеют существенные нарушения. Допущены грубые ошибки при определении сущности раскрываемых понятий, теорий, явлений, вследствие непонимания студентом их существенных и несущественных признаков и связей. В ответе отсутствуют выводы. Умение раскрыть конкретные проявления обобщенных знаний не показано. Испытывает затруднения при выполнении практических ситуаций. Речевое оформление требует поправок, коррекции.	**E**	**65-61**	**зачтено**	
Дан неполный ответ. Присутствует нелогичность изложения. Студент затрудняется с доказательностью. Масса существенных ошибок в определениях терминов, понятий, характеристике фактов, явлений. В ответе отсутствуют выводы. Речь неграмотна. При ответе на дополнительные вопросы студент начинает понимать связь между знаниями только после подсказки преподавателя. Ситуация не решена.	**E**	**60**	**зачтено**	
Студент испытывает значительные трудности в ответе на вопросы. Присутствует масса существенных ошибок в определениях терминов, понятий, характеристике фактов, явлений. Речь неграмотна. На дополнительные вопросы студент не отвечает. Ситуация не решена.	**F**	**Менее 60**	**Не зачтено**	**Компетенции не сформированы**