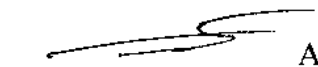


Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Комсомольский-на-Амуре государственный университет»

УТВЕРЖДАЮ

Декан факультета энергетики и управления

  
А.С. Гудим  
(подпись, ФИО)  
«21» 06 2021г.

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«Управление изменениями»

Направление подготовки	38.03.02 Менеджмент
Направленность (профиль) образовательной программы	Проектирование, организация и администрирование бизнеса
Квалификация выпускника	Бакалавр
Год начала подготовки (по учебному плану)	2021
Форма обучения	Очная форма
Технология обучения	Традиционная

Курс	Семестр	Трудоемкость, з.е.
4,5	8,9	5

Вид промежуточной аттестации	Обеспечивающее подразделение
Курсовая работа, Экзамен	Кафедра «Менеджмент, маркетинг и государственное управление»

Разработчик рабочей программы:

Заведующий кафедрой, Доцент, Кандидат экономических наук

  
\_\_\_\_\_  
(подпись)

Усанов И.Г

СОГЛАСОВАНО:

Заведующий кафедрой

Кафедра «Менеджмент, маркетинг и государственное управление»

  
\_\_\_\_\_  
(подпись)

Усанов И.Г.

## 1 Введение

Рабочая программа и фонд оценочных средств дисциплины «Управление изменениями» составлены в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта, утвержденного приказом Минобрнауки Российской Федерации от 12.08.2020 №970, и основной профессиональной образовательной программы подготовки «Проектирование, организация и администрирование бизнеса» по направлению подготовки «38.03.02 Менеджмент».

Практическая подготовка осуществляется на основе:

Профессиональный стандарт 40.033 «СПЕЦИАЛИСТ ПО СТРАТЕГИЧЕСКОМУ И ТАКТИЧЕСКОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ И ОРГАНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА». Обобщенная трудовая функция: А. Тактическое управление процессами планирования и организации производства на уровне структурного подразделения промышленной организации (отдела, цеха);

Консультации с ведущими работодателями, объединениями работодателей отрасли, в которых востребованы выпускники: Протокол круглого стола №1 от 19.02.2021 г. №1 (19.02.2021).

Задачи дисциплины	<ul style="list-style-type: none"> <li>- познакомить студентов с многообразием подходов, методов и форм осуществления изменений в организации;</li> <li>- раскрыть основные причины сопротивления изменениям;</li> <li>- научить студентов использовать основные методы преодоления сопротивления изменениям;</li> <li>- продемонстрировать возможности моделирования бизнес-процессов с использованием SADT-методологии;</li> <li>- научить применять на практике методики анализа бизнес-процессов.</li> </ul>
Основные разделы / темы дисциплины	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Методология проектирования изменений.</li> <li>2. Моделировании и анализ бизнес-процессов.</li> <li>3. Причины сопротивления изменениям и методы его преодоления.</li> </ol>

## 2 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с индикаторами достижения компетенций

Процесс изучения дисциплины «Управление изменениями» направлен на формирование следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВО и основной образовательной программой (таблица 1):

Таблица 1 – Компетенции и индикаторы их достижения

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижения	Планируемые результаты обучения по дисциплине
<b>Общепрофессиональные</b>		
ОПК-3 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их	ОПК-3.1 Знает основные концепции и модели социальной ответственности, методы разработки и обоснования организаци-	<p>Знать: основные подходы к проектированию организационных изменений;</p> <p>Уметь: разрабатывать программы осуществления</p>

<p>реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия;</p>	<p>онно-управленческих решений  ОПК-3.2 Умеет проектировать организационно-управленческую структуру с учётом сложности и динамичности среды  ОПК-3.3 Владеет навыками оценки последствий организационно-управленческих решений</p>	<p>организационных изменений и оценивать их эффективность;  Владеть: навыками оценки эффективности организационных изменений  Знать: методы моделирования бизнес-процессов;  Уметь: моделировать бизнес-процессы в различных инструментальных средах;  Владеть: навыками проведения анализа бизнес-процессов: стоимостной анализ функций, временной анализ функций, динамическое имитационное моделирование;  Знать: причины сопротивления изменениям и методы его преодоления;  Уметь: выявлять, анализировать и преодолевать сопротивление изменениям;  Владеть: навыками преодоления сопротивления изменениям</p>
---	--	--

### 3 Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплина «Управление изменениями» изучается на 4,5 курсах, 8,9 семестрах.

Дисциплина входит в состав блока 1 «Дисциплины (модули)» и относится к базовой части.

Для освоения дисциплины необходимы знания, умения, навыки и / или опыт практической деятельности, сформированные в процессе изучения дисциплин / практик: «Социальная ответственность бизнеса», «Философия», «Методы принятия управленческих решений», «Исследование и проектирование систем управления».

Знания, умения и навыки, сформированные при изучении дисциплины «Управление изменениями», будут востребованы при изучении последующих дисциплин: «Производственная практика (технологическая (проектно-технологическая) практика)».

Дисциплина «Управление изменениями» в рамках воспитательной работы направлена на формирование у обучающихся умения аргументировать, самостоятельно мыслить, развивает творчество, профессиональные умения.

### 4 Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Общая трудоемкость (объем) дисциплины составляет 5 з.е., 180 акад. час.

Распределение объема дисциплины (модуля) по видам учебных занятий представлено в таблице 2.

Таблица 2 – Объем дисциплины (модуля) по видам учебных занятий

Объем дисциплины	Всего академических часов
Общая трудоемкость дисциплины	180
<b>Контактная аудиторная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий), всего</b>	22
<b>В том числе:</b>	
<b>занятия лекционного типа</b> (лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации педагогическими работниками)	12
<b>занятия семинарского типа</b> (семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия)	8
<b>Самостоятельная работа обучающихся и контактная работа</b> , включающая групповые консультации, индивидуальную работу обучающихся с преподавателями (в том числе индивидуальные консультации); взаимодействие в электронной информационно-образовательной среде вуза, в том числе ИКР	150
Промежуточная аттестация обучающихся – Курсовая работа, Экзамен	35

**5 Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебной работы**

Таблица 3 – Структура и содержание дисциплины (модуля)

Наименование разделов, тем и содержание материала	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу обучающихся и трудоемкость (в часах)			
	Контактная работа преподавателя с обучающимися			СРС
	Лекции	Семинарские (практические занятия)	Лабораторные занятия	
1.Методология проектирования изменений	4	2		50
2.Моделирование и анализ бизнес-процессов	4	4		50
3.Причины сопротивления изменениям и методы его преодоления	4	2		50
<b>ИТОГО по дисциплине</b>	12	8		150

## 6 Внеаудиторная самостоятельная работа обучающихся по дисциплине (модулю)

При планировании самостоятельной работы студенту рекомендуется руководствоваться следующим распределением часов на самостоятельную работу (таблица 4):

Таблица 4 – Рекомендуемое распределение часов на самостоятельную работу

Компоненты самостоятельной работы	Количество часов
Изучение теории по дисциплине	100
Подготовка к практическим занятиям	20
Подготовка и защита курсовой работы	30
<b>ИТОГО</b>	<b>150</b>

## 7 Оценочные средства для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации представлен в Приложении 1.

Полный комплект контрольных заданий или иных материалов, необходимых для оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю), практике хранится на кафедре-разработчике в бумажном и электронном виде.

## 8 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

### 8.1 Основная литература

1. Волков, А. С. Бизнес-планирование : учеб. пособие / А.С. Волков, А.Л. Марченко. - М.: РИОР: ИНФРА-М, 2018. - 81с. -(ВО: Бакалавриат). - DOI: <https://doi.org/10.12737/14621>. - ISBN 978-5-369-00732-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/927431> (дата обращения: 23.05.2021). – Режим доступа: по подписке.

2. Лapidус, Л. В. Цифровая экономика: управление электронным бизнесом и электронной коммерцией : учебник / Л.В. Лapidус. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 479 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/textbook\_5ad4a78dae3f27.69090312. - ISBN 978-5-16-013640-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1241988> (дата обращения: 23.05.2021). – Режим доступа: по подписке.

3. Информационные системы и цифровые технологии : учебное пособие : в 2 ч. Ч. 2. Практикум / под общ. ред. проф. В.В. Трофимова, доц. Т.А. Макачук. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 217 с. - ISBN 978-5-16-109676-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1786661> (дата обращения: 23.05.2021). – Режим доступа: по подписке.

4. Организационный дизайн. Решения для корпораций, компаний, предприятий : учеб. пособие / под ред. В.В. Кондратьева. — Москва : ИНФРА-М, 2018.— 111 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа: <https://new.znanium.com>]. — (Управление производством). - ISBN 978-5-16-009751-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/600402> (дата обращения: 23.05.2021). – Режим доступа: по подписке.

## 8.2 Дополнительная литература

1. Волков, А. С. Бизнес-планирование : учебное пособие / А. С. Волков, А. А. Марченко. - Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2020. - 81 с. - (Среднее профессиональное образование). - ISBN 978-5-369-01764-7. - Текст : электронный. - URL:

<https://znanium.com/catalog/product/1099263> (дата обращения: 23.05.2021). – Режим доступа: по подписке.

2. Бизнес-модели в управлении устойчивым развитием предприятий : учебник / А. Д. Бобрышев, В. М. Тумин, К. М. Тарабрин [и др.] ; под общ. ред. А. Д. Бобрышева, В. М. Тумина. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 289 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-014167-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1167967> (дата обращения: 23.05.2021). – Режим доступа: по подписке.

## 8.3 Методические указания для студентов по освоению дисциплины

Усанов И.Г. Управление изменениями: методические указания по изучению дисциплины / И.Г. Усанов – размещено в свободном доступе в электронной образовательной среде Вуза.

## 8.4 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

1 Электронно-библиотечная система ZNANIUM.COM. Договор № 4378 эбс ИКЗ 21 1 2727000769 270301001 0010 004 6311 244 от 13 апреля 2021 г.

2 Электронно-библиотечная система IPRbooks. Лицензионный договор № ЕП 44/4 на предоставление доступа к электронно-библиотечной системе IPRbooks ИКЗ 21 1 2727000769 270301001 0010 003 6311 244 от 05 февраля 2021 г.

3 Электронно-библиотечная система eLIBRARY.RU (периодические издания) До-говор № ЕП 44/3 на оказание услуг доступа к электронным изданиям ИКЗ 211 272 7000769 270 301 001 0010 002 6311 244 от 04 февраля 2021 г.

4 Консультант Плюс, договор № 45 от 17 мая 2017, лицензия свободная, бес-срочное использование.

## 8.5 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля)

1. Официальный сайт Портал Бизнес-навигатора СМП. – Режим доступа: <https://smbn.ru/>, свободный. – Загл. с экрана.

2. Официальный сайт Мой Бизнес. – Режим доступа: <https://мойбизнес.рф>, свободный. – Загл. с экрана.

## 8.6 Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, используемое при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

Таблица 5 – Перечень используемого программного обеспечения

Наименование ПО	Реквизиты / условия использования
Project Expert 7 Standard	Договор № 106-АЭ120 от 27.11.2012

ARIS Business Architect	Договор № 106-АЭ120 от 27.11.2012
OpenOffice	Свободная лицензия, условия использования по ссылке: <a href="https://www.openoffice.org/license.html">https://www.openoffice.org/license.html</a>

## **9 Организационно-педагогические условия**

Организация образовательного процесса регламентируется учебным планом и расписанием учебных занятий. Язык обучения (преподавания) - русский. Для всех видов аудиторных занятий академический час устанавливается продолжительностью 45 минут.

При формировании своей индивидуальной образовательной траектории обучающийся имеет право на перезачет соответствующих дисциплин и профессиональных модулей, освоенных в процессе предшествующего обучения, который освобождает обучающегося от необходимости их повторного освоения.

### **9.1 Образовательные технологии**

Учебный процесс при преподавании курса основывается на использовании традиционных, инновационных и информационных образовательных технологий. Традиционные образовательные технологии представлены лекциями и семинарскими (практическими) занятиями. Инновационные образовательные технологии используются в виде широкого применения активных и интерактивных форм проведения занятий. Информационные образовательные технологии реализуются путем активизации самостоятельной работы студентов в информационной образовательной среде.

### **9.2 Занятия лекционного типа**

Лекционный курс предполагает систематизированное изложение основных вопросов учебного плана.

На первой лекции лектор обязан предупредить студентов, применительно к какому базовому учебнику (учебникам, учебным пособиям) будет прочитан курс.

Лекционный курс должен давать наибольший объем информации и обеспечивать более глубокое понимание учебных вопросов при значительно меньшей затрате времени, чем это требуется большинству студентов на самостоятельное изучение материала.

### **9.3 Занятия семинарского типа**

Семинарские занятия представляют собой детализацию лекционного теоретического материала, проводятся в целях закрепления курса и охватывают все основные разделы.

Основной формой проведения семинаров является обсуждение наиболее проблемных и сложных вопросов по отдельным темам, а также разбор примеров и ситуаций в аудиторных условиях. В обязанности преподавателя входят: оказание методической помощи и консультирование студентов по соответствующим темам курса.

Активность на семинарских занятиях оценивается по следующим критериям:

- ответы на вопросы, предлагаемые преподавателем;
- участие в дискуссиях;
- выполнение проектных и иных заданий;
- ассистирование преподавателю в проведении занятий.

Ответ должен быть аргументированным, развернутым, не односложным, содержать ссылки на источники.



Доклады и оппонирование докладов проверяют степень владения теоретическим материалом, а также корректность и строгость рассуждений.

Оценивание заданий, выполненных на семинарском занятии, входит в накопленную оценку.

#### **9.4 Самостоятельная работа обучающихся по дисциплине (модулю)**

Самостоятельная работа студентов – это процесс активного, целенаправленного приобретения студентом новых знаний, умений без непосредственного участия преподавателя, характеризующийся предметной направленностью, эффективным контролем и оценкой результатов деятельности обучающегося.

Цели самостоятельной работы:

- систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических умений студентов;
- углубление и расширение теоретических знаний;
- формирование умений использовать нормативную и справочную документацию, специальную литературу;
- развитие познавательных способностей, активности студентов, ответственности и организованности;
- формирование самостоятельности мышления, творческой инициативы, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
- развитие исследовательских умений и академических навыков.

Самостоятельная работа может осуществляться индивидуально или группами студентов в зависимости от цели, объема, уровня сложности, конкретной тематики.

Технология организации самостоятельной работы студентов включает использование информационных и материально-технических ресурсов университета.

Контроль результатов внеаудиторной самостоятельной работы студентов может проходить в письменной, устной или смешанной форме.

Студенты должны подходить к самостоятельной работе как к наиважнейшему средству закрепления и развития теоретических знаний, выработке единства взглядов на отдельные вопросы курса, приобретения определенных навыков и использования профессиональной литературы.

#### **9.5 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

При изучении дисциплины обучающимся целесообразно выполнять следующие рекомендации:

1. Изучение учебной дисциплины должно вестись систематически.
2. После изучения какого-либо раздела по учебнику или конспектным материалам рекомендуется по памяти воспроизвести основные термины, определения, понятия раздела.
3. Особое внимание следует уделить выполнению отчетов по практическим занятиям и индивидуальным комплексным заданиям на самостоятельную работу.
4. Вся тематика вопросов, изучаемых самостоятельно, задается на лекциях преподавателем. Им же даются источники (в первую очередь вновь изданные в периодической научной литературе) для более детального понимания вопросов, озвученных на лекции.

При самостоятельной проработке курса обучающиеся должны:

- просматривать основные определения и факты;
- повторить законспектированный на лекционном занятии материал и дополнить его с учетом рекомендованной по данной теме литературы;
- изучить рекомендованную литературу, составлять тезисы, аннотации и конспекты наиболее важных моментов;

- самостоятельно выполнять задания, аналогичные предлагаемым на занятиях;
- использовать для самопроверки материалы фонда оценочных средств.

## **10 Описание материально-технического обеспечения, необходимого для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)**

### **10.1 Учебно-лабораторное оборудование**

Отсутствует

### **10.2 Технические и электронные средства обучения**

Отсутствуют

## **11 Иные сведения**

### **Методические рекомендации по обучению лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов**

Освоение дисциплины обучающимися с ограниченными возможностями здоровья может быть организовано как совместно с другими обучающимися, так и в отдельных группах. Предполагаются специальные условия для получения образования обучающимися с ограниченными возможностями здоровья.

Профессорско-педагогический состав знакомится с психолого-физиологическими особенностями обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, индивидуальными программами реабилитации инвалидов (при наличии). При необходимости осуществляется дополнительная поддержка преподавания тьюторами, психологами, социальными работниками, прошедшими подготовку ассистентами.

В соответствии с методическими рекомендациями Минобрнауки РФ (утв. 8 апреля 2014 г. N АК-44/05вн) в курсе предполагается использовать социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе. Подбор и разработка учебных материалов производятся с учетом предоставления материала в различных формах: аудиальной, визуальной, с использованием специальных технических средств и информационных систем.

Освоение дисциплины лицами с ОВЗ осуществляется с использованием средств обучения общего и специального назначения (персонального и коллективного использования). Материально-техническое обеспечение предусматривает приспособление аудиторий к нуждам лиц с ОВЗ.

Форма проведения аттестации для студентов-инвалидов устанавливается с учетом индивидуальных психофизических особенностей. Для студентов с ОВЗ предусматривается доступная форма предоставления заданий оценочных средств, а именно:

- в печатной или электронной форме (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);
- в печатной форме или электронной форме с увеличенным шрифтом и контрастностью (для лиц с нарушениями слуха, речи, зрения);
- методом чтения ассистентом задания вслух (для лиц с нарушениями зрения).

Студентам с инвалидностью увеличивается время на подготовку ответов на контрольные вопросы. Для таких студентов предусматривается доступная форма предоставления ответов на задания, а именно:

- письменно на бумаге или набором ответов на компьютере (для лиц с нарушениями слуха, речи);
- выбором ответа из возможных вариантов с использованием услуг ассистента (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);
- устно (для лиц с нарушениями зрения, опорно-двигательного аппарата).

При необходимости для обучающихся с инвалидностью процедура оценивания результатов обучения может проводиться в несколько этапов.

## ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

### по дисциплине

#### «Управление изменениями»

Направление подготовки	38.03.02 Менеджмент
Направленность (профиль) образовательной программы	Проектирование, организация и администрирование бизнеса
Квалификация выпускника	Бакалавр
Год начала подготовки (по учебному плану)	2021
Форма обучения	Очная форма
Технология обучения	Традиционная

Курс	Семестр	Трудоемкость, з.е.
4	7	5

Вид промежуточной аттестации	Обеспечивающее подразделение
Курсовая работа, Экзамен	Кафедра «Менеджмент, маркетинг и государственное управление»

**1 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с индикаторами достижения компетенций**

Таблица 1 – Компетенции и индикаторы их достижения

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижения	Планируемые результаты обучения по дисциплине
<b>Общепрофессиональные</b>		
ОПК-3 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия;	<p>ОПК-3.1 Знает основные концепции и модели социальной ответственности, методы разработки и обоснования организационно-управленческих решений</p> <p>ОПК-3.2 Умеет проектировать организационно-управленческую структуру с учётом сложности и динамичности среды</p> <p>ОПК-3.3 Владеет навыками оценки последствий организационно-управленческих решений</p>	<p>Знать: основные подходы к проектированию организационных изменений;</p> <p>Уметь: разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность;</p> <p>Владеть: навыками оценки эффективности организационных изменений</p> <p>Знать: методы моделирования бизнес-процессов;</p> <p>Уметь: моделировать бизнес-процессы в различных инструментальных средах;</p> <p>Владеть: навыками проведения анализа бизнес-процессов: стоимостной анализ функций, временной анализ функций, динамическое имитационное моделирование;</p> <p>Знать: причины сопротивления изменениям и методы его преодоления;</p> <p>Уметь: выявлять, анализировать и преодолевать сопротивление изменениям;</p> <p>Владеть: навыками преодоления сопротивления изменениям</p>

Таблица 2 – Паспорт фонда оценочных средств

Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Формируемая компетенция	Наименование оценочного средства	Показатели оценки
--	-------------------------	----------------------------------	-------------------

<b>Раздел 1.</b> Методология проектирования изменений.	ОПК-3	Задание 1	Демонстрирует знание понятийного аппарата дисциплины, умения и навыки идентификации бизнес-процесса, протекающего в организации, участников, состава функций, меж функциональных связей и логики выполнения.
<b>Раздел 2.</b> Моделирование и анализ бизнес-процессов	ОПК-3	Задание 2	Демонстрирует знание понятийного аппарата дисциплины, умения и навыки моделировать бизнес-процесс, применяя SADT методологию, описывая функциональную структуру в нотациях IDEF0, и логическую в нотации IDEF3. Проводит функционально-стоимостной и пространственно-временной анализ модели.
<b>Тема 3.</b> Сопротивление изменениям и методы его преодоления.	ОПК-3	Задание 3	Демонстрирует знание причин сопротивления изменениям, умения и навыки применения основных методов преодоления сопротивления.
Все темы	ОПК-3	Курсовая работа	Логичное и структурированное представление материала в работе. Использование современного инструментария, актуальной исходной информации, правильность расчетов, обоснованность и аргументированность основных выводов и рекомендаций.
Все темы	ОПК-3	Экзаменационные вопросы	Демонстрирует знания основной и дополнительной литературы при ответе на теоретический вопрос.

**2 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие процесс формирования компетенций**

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, представлены в виде технологической карты дисциплины (таблица 3).

Таблица 3 – Технологическая карта

Наименование оценочного средства	Сроки выполнения	Шкала оценивания	Критерии оценивания
<b>7 семестр</b> <b>Промежуточная аттестация в форме «Экзамен»</b>			
Задание 1	4 неделя	10 баллов	10 баллов - студент правильно выполнил комплексное задание. Показал отличный уровень знаний, умений и навыков при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала. 8 балла - студент выполнил комплексное задание с небольшими неточностями. Показал хороший уровень знаний, умений и навыков при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала. 6 баллов - студент выполнил комплексное задание с существенными неточностями. Показал удовлетворительный уровень знаний, умений и навыков при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала. 4 балла - при выполнении комплексного задания студент продемонстрировал недостаточный уровень знаний, умений и навыков при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала. 0 баллов – задание не выполнено.
Задание 2	10 неделя	10 баллов	
Задание 3	14 неделя	10 баллов	
<b>Текущий контроль:</b>		30 баллов	
экзамен	Вопрос 1	5 баллов	5 баллов - студент правильно ответил на теоретический вопрос билета. Показал отличные знания в рамках усвоенного учебного материала. Ответил на все дополнительные вопросы. 4 балла - студент ответил на теоретический вопрос билета с небольшими неточностями. Показал хорошие знания в рамках усвоенного учебного материала. Ответил на большинство дополнительных
	Вопрос 2	5 баллов	

			<p>ных вопросов.</p> <p>3 балла - студент ответил на теоретический вопрос билета с существенными неточностями. Показал удовлетворительные знания в рамках усвоенного учебного материала. При ответах на дополнительные вопросы было допущено много неточностей.</p> <p>2 балла - при ответе на теоретический вопрос билета студент продемонстрировал недостаточный уровень знаний. При ответах на дополнительные вопросы было допущено множество неправильных ответов.</p>
<b>ИТОГО:</b>		50 баллов	

**Критерии оценки результатов обучения по дисциплине:**

- 0 – 64 % от максимально возможной суммы баллов – «неудовлетворительно» (недостаточный уровень для промежуточной аттестации по дисциплине);
- 65 – 74 % от максимально возможной суммы баллов – «удовлетворительно» (пороговый (минимальный) уровень);
- 75 – 84 % от максимально возможной суммы баллов – «хорошо» (средний уровень);
- 85 – 100 % от максимально возможной суммы баллов – «отлично» (высокий (максимальный) уровень)

7 семестр

**Промежуточная аттестация в форме «КР»**

По результатам защиты курсового проекта (работы) выставляется оценка по 4-балльной шкале оценивания

- оценка «отлично» выставляется студенту, если в работе содержатся элементы научного творчества и делаются самостоятельные выводы, достигнуты все результаты, указанные в задании, качество оформления отчета соответствует установленным в вузе требованиям и при защите студент проявил отличное владение материалом работы и способность аргументировано отвечать на поставленные вопросы по теме работы;

- оценка «хорошо» выставляется студенту, если в работе достигнуты все результаты, указанные в задании, качество оформления отчета соответствует установленным в вузе требованиям и при защите студент проявил хорошее владение материалом работы и способность аргументировано отвечать на поставленные вопросы по теме работы;

- оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если в работе достигнуты основные результаты, указанные в задании, качество оформления отчета в основном соответствует установленным в вузе требованиям и при защите студент проявил удовлетворительное владение материалом работы и способность отвечать на большинство поставленных вопросов по теме работы;

- оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если в работе не достигнуты основные результаты, указанные в задании или качество оформления отчета не соответствует установленным в вузе требованиям, или при защите студент проявил неудовлетворительное владение материалом работы и не смог ответить на большинство поставленных вопросов по теме работы.



### **3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие процесс формирования компетенций в ходе освоения образовательной программы**

#### **3.1 Задания для текущего контроля успеваемости**

##### Раздел 1. Методология проектирования изменений.

Задание 1. Идентифицируйте бизнес-процесс. Определите участников, состав функций, межфункциональные связи и логику выполнения процесса.

Описание процесса.

Компьютерная фирма осуществляет сборку компьютеров на заказ для частных и корпоративных клиентов 6 дней в неделю. Заказ для корпоративных клиентов отличается от заказов для частных лиц числом заказываемых компьютеров.

Ежедневно поступает в среднем 10 заказов от частных лиц. Крупные заказы от корпоративных заказчиков (в среднем по 10 компьютеров) принимаются один раз в неделю.

Каждый заказ от частного клиента оформляется менеджером по работе с клиентами в среднем в течение получаса, заказ от корпоративного клиента – 1 часа. Во время оформления проверяется возможность выполнения заказа на следующий день или с задержкой по причине отсутствия комплектующих деталей. При этом для частных лиц выполнение 1 из 10 заказов отвергается и 1 из 10 заказов задерживается на время закупки комплектующих деталей. Для корпоративных заказчиков, 1 из 5 заказов откладывается и 1 из 5 заказов отвергается. Принятые заказы включаются в план-график сборки компьютеров. После этого, заказчику выдается наряд-заказ, который оплачивается им в кассе.

В случае отсутствия комплектующих деталей формируется заявка в отдел закупок. В отделе закупок заявки сводятся в заказы на закупку 1 раз в 3 дня и в течение каждого последующего дня выполняются закупки у поставщиков.

Каждый компьютер собирается в среднем за два часа, включая операции по сборке, тестированию и отладке. Выполненный заказ выдается менеджером в течение получаса для частных лиц и в течение одного часа для корпоративных клиентов, при этом выполняются операции по сверки с заявкой, проверки комплектности и работоспособности. Доставка товара осуществляется самовывозом.

##### Раздел 2. Моделирование и анализ бизнес-процессов

Задание 2. По условиям задания 1:

1. Смоделируйте бизнес-процесс применяя SADT методологию. Постройте набор диаграмм (контекстную и детализирующие), описывая функциональную структуру в нотациях IDEF0, и логическую в нотации IDEF3.

2. Проведите функционально-стоимостной и пространственно-временной анализ модели.

##### Раздел 3. Соппротивление изменениям и методы его преодоления

Задание 3. Вы работаете над планом технического перевооружения цеха. Новая технология, по вашему мнению, позволит существенно снизить трудоемкость изготовления продукции, более того, она позволит снизить и негативные воздействия на здоровье рабочих. Вы понимаете, что снижение трудоемкости, неизбежно приведет к необходимости пересмотра норм выработки, а следовательно, повлечет за собой снижение тарифов на

оплату труда и вероятно снижение численности рабочих цеха. Подобная информация, вероятнее всего будет негативно воспринята рабочими, несмотря на то, что проект технического вооружения начнет осуществляться только через 3 года.

Следует ли уже сейчас раскрыть эту информацию?

С каким сопротивлением вы можете столкнуться, и какие методы можно применить для его снижения? Ответ обоснуйте.

### **Задания для промежуточной аттестации**

Список вопросов, выносимых на экзамен

1. Методы преодоления сопротивления.
2. Возникновение и развитие РБП
3. Управление запасами МТР
4. Функциональный и процессный подходы к управлению.
5. Анализ эффективности использования МТР
6. Классификация бизнес-процессов.
7. Исследование рынка сырья и материалов.
8. Методология моделирования бизнес-процессов.
9. Оценка потребности бизнес-процессов в сырье и материальных ресурсах.
10. Функционально-стоимостной анализ (АВС).
11. Эффективность использования и стимулирования трудовых ресурсов бизнес-процессов.
12. Стратегическое управление проектами РБП.
13. Оценка интенсивности использования трудовых ресурсов бизнес-процессов.
14. Школы стратегического управления.
15. Оценка экстенсивности использования трудовых ресурсов бизнес-процессов.
16. Структура и содержание этапов РБП.
17. Исследование динамики численности персонала
18. SADT- методология моделирования бизнес-процессов.
19. Изучение состава, структуры и качественных признаков команды б/п.
20. Принципы РБП.
21. Анализ эффективности использования средств производства.
22. Анализ использования производственных мощностей б/п.
23. Организационно-технический уровень производства б/п.
24. Анализ состояния и движения ОПФ бизнес-процессов.
25. Анализ технико-технологического уровня б/п.

### **Методические указания по выполнению курсовой работы**

**Цель выполнения курсовой работы:** закрепить и углубить знания, полученные при изучении курса, и приобрести навыки решения практических задач, возникающих при управлении бизнесом и производством.

**Тема курсовой работы** – определяется преподавателем индивидуально при заполнении бланка задания.

Примеры тематики курсовых работ:

1. Реинжиниринг бизнес-процессов предприятия сферы услуг, торговли, перевозок и т.д.
2. Проектирование изменений бизнес-процесса коммерческой, производственной и т.д. деятельности на предприятии.
3. Моделирование и анализ бизнес-процесса согласования условий поставки, предоставления услуги и т.д.
4. Внедрение информационных технологий в деятельность предприятия.

5. Реинжиниринг процесса управления бизнесом.
6. Организационно - производственный реинжиниринг.
7. Реинжиниринг материально-технического обеспечения бизнес-процессов.
8. Реинжиниринг кадрового обеспечения бизнес-процессов предприятия.
9. Проектирование клиент-ориентированной модели бизнеса.
10. Система бизнес-процессов организации: многообразие подходов.
11. Структура и содержание процесса стратегического управления проектами реинжиниринга (изменений).
12. Трансформационный реинжиниринг.
13. Проектирование системы сбалансированных показателей деятельности предприятия.
14. Построение процессно-ориентированной модели организации.
15. Сопротивление переменам и методы его преодоления в организациях.
16. Признаки старения организаций и особенности управления бизнес-процессами стареющих организаций.
17. Управление бизнес-процессами растущей организации.
18. Управление стратегическими изменениями в организации.
19. Разработка и внедрение системы менеджмента качества на предприятии.
20. Софтверный реинжиниринг бизнеса.

## 1. ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ

Моделирование – один из способов познания и выявления закономерностей в бизнес-процессах компании.

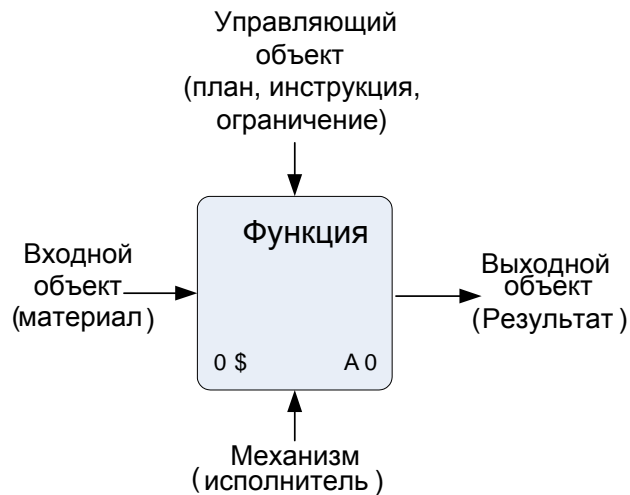
На сегодняшний день, в мире получили широкое распространение различные методики, позволяющие представить реальный объект в форме модели, и провести ее изучение.

Одной из таких методик, находящейся на стыке менеджмента и информационных технологий, является методика SADT моделирования. Она позволяет представлять всю логическую и структурную сложность процессов в виде диаграмм, которые можно подвергать анализу.

SADT (Structured Analysis and Design Technics) – методология функционального моделирования, ориентированная на комплексное представление структуры материальных, информационных, финансовых и управленческих потоков.

Функциональная модель бизнес-процессов, состоит из диаграмм, фрагментов текстов и глоссария, имеющих ссылки друг на друга. Диаграммы – главные компоненты модели, которые отображают взаимосвязь функций (операций, действий, работ – activity) через общие предметы труда.

Функциональная модель начинается с представления процесса, как системы («черного ящика»), которая отражается на диаграмме нулевого уровня или контекстной диаграмме (рис. 1). На этой диаграмме весь моделируемый процесс рассматривается, как один функциональный блок со всеми объектами. Помимо этого, на диаграмме отражается цель структурного анализа и точка зрения, с позиции которой рассматривается модель.



Цель моделирования: Сокращение длительности процесса  
Точка зрения: Экономический отдел

Рисунок 1 – Контекстная диаграмма

Диаграммы следующих уровней детализируют функции процесса каждого предыдущего уровня (рис. 2). Так, функциональный блок A0 декомпозируется на совокупность взаимосвязанных подфункций A1, A2, A3 .... В свою очередь, каждый функциональный блок первого уровня может быть декомпозирован на совокупность подфункций, например A2 на A21, A22, A23 ....., до тех пор, пока на последнем уровне не получатся элементарные, далее не делимые действия. На каждом уровне рекомендуется размещать не более 6-ти функциональных блоков. Число уровней декомпозиции не ограничено. Обычно, на практике, для структурного анализа достаточно 2-3 уровня, а более детальная декомпозиция требуется лишь в случаях алгоритмизации информационных процессов и разработки инструкций для исполнителей.

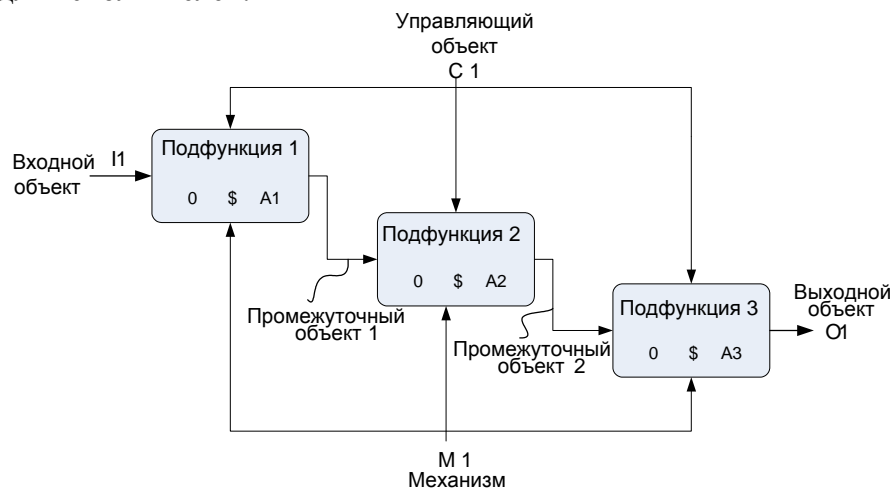


Рисунок 2 – Декомпозиция функции A0

Для каждого функционального блока определяются интерфейсные дуги различных типов (стрелки), которые отражают потоки объектов. Потоки могут быть различной природы: материальные, финансовые, информационные. По характеру использования объектов в функциональных блоках различают: входные объекты, выходные объекты, управляющие объекты и механизмы.

Входные объекты посредством выполнения функциональных блоков преобразуются в выходные. При этом, выходной объект должен отличаться от входного, по каким-либо параметрам. Например: входной объект – заказ, выходной объект – оформленный

заказ. В результате выполнения функционального блока «Оформить заказ», потребность клиента, пока выраженная в устной форме, трансформируется, например, в договор между клиентом и компанией, в результате чего, выходной объект приобретает отличие от входного, которое, как правило, выражается прилагательным.

Управляющие объекты соответствуют нормативным актам, на основе которых выполняются процессы. Кроме того, они могут рассматриваться и как ограничения, обстоятельства и т.п. при выполнении функций, например прайс-лист.

Управляющие объекты должны обязательно отражаться в функциональной модели, а входные нет. В подобном случае, какой-либо управляющий объект одновременно может являться и входным, на основе которого выполняется работа.

Механизмы – это объекты, которые исполняют процессы. К ним относятся не только люди, но и, к примеру, экспертные системы, программы и пр.

Все объекты, выступающие в одной роли обозначаются метками:

I1, I2, I3 ..... – входные объекты (input)

O1, O2, O3 .... – выходные объекты (output)

C1, C2, C3 ..... – управляющие объекты (control)

M1, M2, M3 ... – механизмы (mechanize)

Особенности построения функциональных моделей.

Для первоначального знакомства с SADT-методологией, нами будет рассмотрен инструмент функционального моделирования IDEF.

Итак, на уровне контекстной диаграммы (рисунок 1) отражаются принципиально важные потоки объектов, которые составляют сущность бизнес-процесса. При этом, потоки объектов, задействованные только в отдельных функциональных блоках бизнес-процесса, на контекстном уровне не задаются и становятся локальными на соответствующем уровне.

Диаграммы детальных уровней описания процессов обеспечивают возможность отображения на одной схеме множества альтернативных путей обработки предмета труда.

На детальных диаграммах функциональные блоки располагаются по принципу «сверху-вниз» и «слева-направо». Подобное диагональное размещение, способствует более компактному представлению схемы бизнес-процесса и улучшению его понимания. При этом, главная диагональ, отражает основной путь бизнес-процесса.

Структурная сложность организации бизнес-процессов, достигается путем разветвлений и объединений путей на диаграмме, а также контуров обратных связей.

Различают следующие виды разветвлений:

- Классификация объектов, которая уточняет тип обрабатываемого объекта. Например, класс объектов «Заказ», подразделяется на подклассы «Заказ нового клиента» и «Заказ старого клиента» (рис. 3). Разветвление в этом случае обеспечивает альтернативность путей выполнения процесса, в зависимости от типа поступившего объекта.
- Разложение объекта на компоненты (дезагрегация), которые в дальнейшем обрабатываются как самостоятельные объекты по своим путям (рис.4). например, объект-агрегат «Поставка» в процессе материально-технического снабжения разбивается на компоненты «Продукт», «Накладная», «Счет», которые в дальнейшем обрабатываются по самостоятельным траекториям различными исполнителями.
- Одновременный доступ к объекту или его копирование, подразумевающее одновременную манипуляцию с одним и тем же объектом или его копиями несколькими исполнителями. Например, на основе объекта «Оформленный заказ» могут параллельно выполняться функциональные блоки «Выставить счет» и «Выполнить заказ».

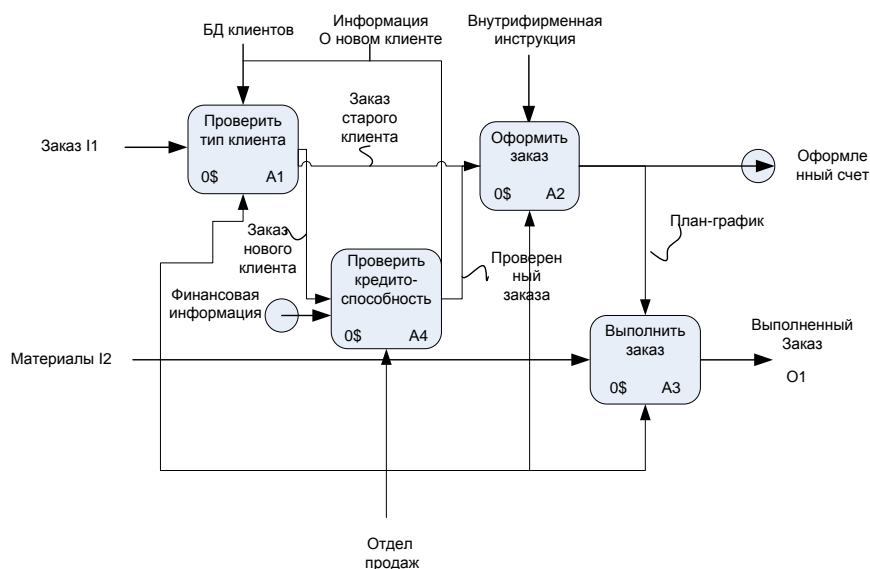


Рисунок 3 – Разветвление и объединение путей по принципу классификации и обобщения

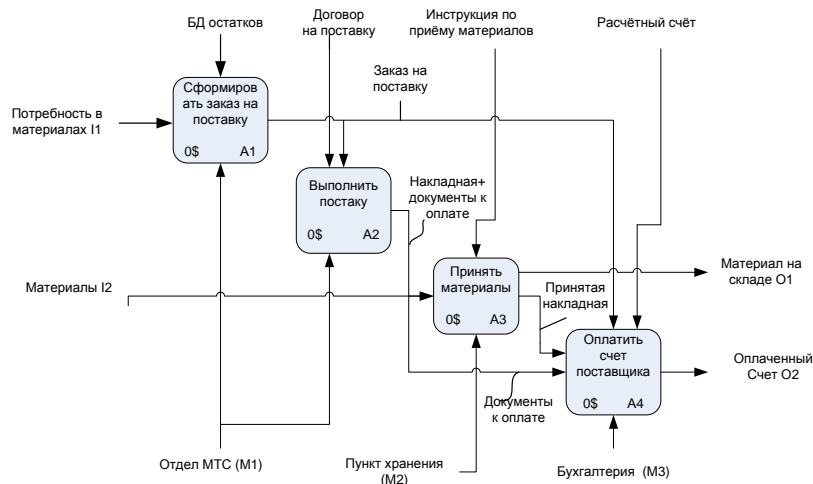


Рисунок 4 – Разветвление и объединение путей по принципу дезагрегации и агрегации

**Анализ моделей.** Стоимостной анализ функций (Activity-Based Costing). Стоимостной анализ функций позволяет определить затраты на выполнение процессов путем отнесения на функции стоимости использованных в них всех ресурсов. Далее стоимость функций переносится на стоимостные объекты, в соответствии с объемами работ по каждой функции.

**Пространственно-временной анализ модели.** В пространственно-временном анализе, как следует из его названия, присутствует две переменных - пространство и время. Совокупные временные затраты на процесс состоят из временных затрат на выполнение технологических операций и затрат времени на передачу предмета труда между рабочими местами. Первые затраты определяются трудоемкостью выполнения каждой операции, в то время как вторые – удаленностью рабочих мест друг от друга в пространстве. Необходимость передавать предметы труда между операциями образует либо дополнительные затраты материальных ресурсов (при штучной передаче), либо дополнительные затраты времени (при накоплении передаточной партии). Организация процесса в пространстве теряет значение, в том случае, если рабочий объект является виртуальным (например,

электронный документ), либо при максимально близком расположении рабочих мест друг к другу, например на поточной линии.

Анализ потерь. Выявление и снижение потерь – приоритетная задача любого современного предприятия. Так как это является основой успешной деятельности.

Впервые понятие потерь ввел Тайити Оно (1912-1990), исполнительный директор Toyota — будучи самым ярким борцом с потерями, он установил семь типов муда. Муда– это одно из японских слов, означает потери, отходы, то есть любую деятельность, которая потребляет ресурсы, но не создает ценности. Это ошибки, которые нужно исправлять, выполнение действий, без которых вполне можно обойтись и т.д. В литературе рассматривается прежде всего оценка потери как факта уже случившегося и как метод устранения. Что является, безусловно, важным, но не дает ответа на то, какие причины и последствия сопутствуют 7 видам потерь.

Таблица 1 – Причины и последствия 7 видов потерь на производстве

	Причины	Последствия	Как посчитать потерю?	Как устранить?
<b>Перепроизводство</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• большие партии;</li> <li>• невозможность быстрой переналадки;</li> <li>• упреждающее производство;</li> <li>• избыточное оборудование, нестабильное качество.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• преждевременный расход сырья;</li> <li>• закупки материалов;</li> <li>• избыточные запасы, потеря качества.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сумма невостребованной продукции и заготовок на складах и промежуточных операциях. В течении месяца, квартала, года.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• вытягивающая система поставок;</li> <li>• выравнивание загрузки производственных линий.</li> </ul>
<b>Избыточные запасы</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• длительная переналадка;</li> <li>• выпуск продукции большими партиями;</li> <li>• несовершенство системы планирования производства и поставки материалов.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• увеличение площадей;</li> <li>• дополнительная рабочая сила;</li> <li>• необходимость поиска;</li> <li>• возможность повреждения;</li> <li>• необходимость дополнительных поддонов.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Определить сколько на складе материалов, в которых нет необходимости в ближайшую неделю (месяц – в зависимости от цикла поставок)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• вытягивающая система производства;</li> <li>• выравнивание производства;</li> <li>• сокращение размера партии;</li> <li>• улучшение системы планирования.</li> </ul>
<b>Транспортировка</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• нерациональное размещение оборудования;</li> <li>• большое расстояние между производственными участками;</li> <li>• неэффективно организованный производственный поток;</li> <li>• отдаленность складских помещений.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• увеличение издержек на перемещение;</li> <li>• дополнительные затраты на поиск;</li> <li>• повреждение продукции при транспортировке.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стоимость перемещения заготовок от одной операции к другой, и на складе. Возможный брак при неправильной транспортировке. Карта потока создания ценности.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• оптимизация расположения оборудования;</li> <li>• оптимизация производственных участков;</li> <li>• оптимизация расположения складов.</li> </ul>

<b>Перемещения</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• нерациональная организация рабочего пространства;</li> <li>• нерациональное расположение оборудования и тары;</li> <li>• несогласование операций;</li> <li>• отсутствие стандартизованных процессов.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• снижение производительности труда;</li> <li>• утомляемость персонала;</li> <li>• рост травматизма и профзаболеваний.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Хронометраж перемещений рабочего, определение времени и расстояния. Диаграмма спагетти.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• оптимизация производственного процесса;</li> <li>• повышение квалификации персонала;</li> <li>• оптимизация распределения оборудования;</li> <li>• эффективно организованные рабочие места.</li> </ul>
<b>Ожидание</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• несбалансированность производственных процессов;</li> <li>• несовершенство планирования;</li> <li>• производство продукции большими партиями.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• увеличение времени на изготовление единицы продукции;</li> <li>• снижение производительности;</li> <li>• демотивация персонала.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Хронометраж работы персонала и оборудования. Общее время простоев за смену, месяц, год.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• выравнивание производственных процессов;</li> <li>• оптимизация расположения оборудования;</li> <li>• сокращение времени на переналадку.</li> </ul>
<b>Излишняя обработка</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• отсутствие стандарта;</li> <li>• отсутствие понимания чего хочет потребитель;</li> <li>• несовершенство технологий.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• увеличение затрат на изготовление продукции;</li> <li>• увеличение времени на изготовление продукции.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Выяснить у заказчика какие свойства продукции он считает нужными, а какие второстепенными, или вовсе не нужны. Затраты на излишнюю обработку.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• стандартизация;</li> <li>• тщательное изучение требований потребителя.</li> </ul>
<b>Дефекты, переделка</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• нарушение технологии;</li> <li>• низкая квалификация работника;</li> <li>• несоответствующий инструмент, оборудование, материалы.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• возникают дополнительные затраты: на доработку, на контроль; на организацию места для устранения дефектов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество брака – его стоимость, либо затраты на переделку.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• организация процесса обеспечения выпуска качественной продукции;</li> <li>• внедрение системы эффективной эксплуатации оборудования.</li> </ul>



## 2. СОДЕРЖАНИЕ И ПОРЯДОК ВЫПОЛНЕНИЯ

Работа выполняется по материалам той организации, где работает студент (для заочной формы обучения) или где он проходил практику (для очной формы обучения).

Курсовое проектирование начинается с получения бланка задания на выполнение курсовой работы, в котором преподаватель отражает уточненную тему (с учетом специфики объекта работы), исходные данные, задачи и календарный план выполнения работы.

### *Содержание и порядок выполнения*

Примерное содержание курсовой работы:

- 1) содержание;
- 2) введение;
- 3) Теоретическая часть.
- 4) Практическая часть:
  - краткую характеристику предприятия;
  - идентификация бизнес-процессов предприятия;
  - определение ключевых факторов успеха (КФУ);
  - выявление взаимосвязи между бизнес-процессами и КФУ;
  - оценка эффективности функционирования бизнес-процессов;
  - ранжирование процессов;
  - выбор процессов для реинжиниринга.
  - моделирование и анализ бизнес-процесса;
  - реинжиниринг бизнес-процесса;
- 5) заключение

Студент может предложить собственное содержание курсовой работы. Однако, в этом случае его требуется согласовать с руководителем курсового проектирования.

**Содержание курсовой работы.** Включает в себя наименование всех разделов, подразделов, пунктов (если необходимо) с указанием страниц.

**Введение.** Содержит краткое изложение актуальности реинжиниринга бизнес-процессов, формулировку цели и задач исследования. Объем введения до 3 страниц.

**Теоретическая часть.** В этом разделе приводится результат анализа теоретических и практических наработок отечественной и зарубежной науки по тематике курсовой работы.

**Практическая часть.** Этот раздел включает в себя:

**Краткая характеристика предприятия.** Этот раздел включает в себя описание видов деятельности, организационно-правовую форму, характеристику материально-технической базы и персонала, а также результативные показатели деятельности предприятия (объемы производства и реализации продукции, доходность деятельности, занимаемую долю рынка, уровень конкурентоспособности и т.п.)

**Идентификация бизнес-процессов предприятия.** В этом разделе формируется примерный список бизнес-процессов, обеспечивающих успешное функционирование предприятия и реализацию его миссии, уставных целей и задач. При этом не существует конкретного, типового перечня бизнес-процессов. Их число определяется размерами, сферой деятельности, перспективными и текущими планами предприятия и т.п. Для выполнения курсовой работы рекомендуется выделить 8 – 10 основных, вспомогательных и обслуживающих бизнес-процессов.

**Определение ключевых факторов успеха (КФУ).** В этом разделе необходимо сформулировать ключевые факторы, определяющие успешное функционирование предприятия на рынке конкретных товаров и услуг. При формулировании списка КФУ следует исходить из специфики предприятия. Например: издержки, качество продукции, прогрессивность оборудования и технологии, квалификация персонала и т.п. Для выполнения курсовой работы необходимо выделить 7 – 8 КФУ.

**Выявление взаимосвязи между бизнес-процессами и КФУ.** В этом разделе предполагается создание матрицы взаимосвязи между бизнес-процессами и КФУ. Пример матрицы приведен в таблице 1.1.

**Оценка эффективности функционирования бизнес-процессов.** Оценка эффективности функционирования бизнес-процессов производится путем экспертного оценивания. В качестве эксперта выступаете вы сами, либо работник соответствующего подразделения данного предприятия – объекта курсовой работы. Эффективность существующих процессов оценивается по шкале от О до П.

**Ранжирование процессов.** Для ранжирования бизнес-процессов составляют матрицу ранжирования процессов. По оси Х откладывают оценку эффективности функционирования бизнес-процесса, а по оси Y – количество ключевых факторов, на которые влияет бизнес-процесс. Матрица разделяется на 3 части посредством штриховки. Как правило, вы сами решаете, где проходят границы штриховки.

**Выбор процессов для реинжиниринга.** При заполнении матрицы «ранжирование процессов» появляется возможность сочетать стратегическую важность и качество исполнения процесса:

- ✓ **зона 1.** Здесь находятся стратегически важные процессы, которые достаточно плохо работают сегодня. Эти процессы и их компоненты следует выбирать для реинжиниринга, если цель – достичь быстрого положительного эффекта в работе организации;
- ✓ **зона 2.** Находящиеся в этой зоне процессы дают меньше возможностей повлиять на работу организации, но когда ресурсы освободятся после реинжиниринга процессов зоны 1, улучшение процессов в этой зоне значительно поможет достижению миссии организации;
- ✓ **зона 3.** Эти процессы оказывают минимальное влияние на работу организации или уже сегодня работают хорошо и оставляют мало возможностей для улучшений. За этими процессами следует наблюдать для того, чтобы они продолжали хорошо работать, улучшать их следует после того, как будет полностью закончена работа над процессами зоны 1 и зоны 2.

**Моделирование и анализ бизнес-процесса.** Из списка процессов необходимо выбрать один, построить модель бизнес-процесса «Как есть» с применением методологии SADT. Далее необходимо произвести анализ модели. При этом особое внимание следует уделить выявлению:

1. дублирующих или обратных друг другу действий в процессе;
2. наиболее трудоёмких, материалоёмких и фондоёмких действий;
3. действий, которые не создают ценность для клиента, а лишь увеличивают стоимость;
4. действий, являющихся «узкими местами».
5. действий, создающих ошибки и дефекты и т.д.

**Реинжиниринг выбранных бизнес-процессов.** Для проведения реинжиниринга выбранного бизнес-процесса, необходимо:

1. четко сформулировать основные проблемы бизнес-процесса, например высокая ресурсоемкость, трудоемкость, низкая производительность, большая длительность, неорганизованность в пространстве и во времени, высокий уровень потерь рабочего времени, избыточные расходы сырья и материалов и т.д.
2. выявить причины и места возникновения этих проблем;
3. оценить величину потерь в натуральном и стоимостном выражении;
- ✓ разработать рекомендации по преодолению этих, так называемых, узких мест и построить модель бизнес-процесса «Как должно быть», моделирование которой, также осуществляется с применением методологии SADT.

Помимо внутренних резервов повышения эффективности бизнес-процессов, к их основному результату могут предъявляться новые требования, позволяющие внести существенные улучшения в работу, например применение программных продуктов, необходи-

мость повышения уровня сервиса обслуживания и т.д. В связи с этим, предложения по реинжинирингу могут быть связаны с улучшением уже существующей модели бизнес-процесса, для обеспечения непрерывных улучшений.

### **3. ПОРЯДОК ПРОВЕРКИ И ЗАЩИТЫ КУРСОВОЙ РАБОТЫ**

Подготовленная вами курсовая работа направляется на проверку преподавателю в электронном виде через личный кабинет студента, в сроки, указанные в бланке задания. Проверка работ осуществляется в течение 5-10 дней после их предоставления. Если в процессе проверки обнаружено невыполнение требований, предъявляемых к курсовой работе, то она возвращается вам на доработку. Замечания представляются в письменном виде. Если курсовая работа соответствует требованиям, то она представляется к защите.

Защита курсовой работы проводится индивидуально. В процессе защиты вы должны показать свои теоретические и практические знания по управлению изменениями. Допускается защита в присутствии группы студентов.

В процессе защиты и оценки курсовой работы обращается особое внимание:

- на логику и четкость изложения материала;
- на знание теории;
- на соответствие объема и содержания работы;
- на качество комментариев к расчетам;
- на глубину и обоснованность рекомендательного раздела курсовой работы;
- на качество оформления курсовой работы;
- на полноту, правильность ответов в ходе защиты курсовой работы.

Курсовая работа оценивается на «отлично», «хорошо», «удовлетворительно». В необходимых случаях заведующий кафедрой назначает комиссию из трех человек для защиты курсовой работы.

Если вы не представили в установленный срок курсовую работу или не защитили ее по неуважительной причине, считается, что вы имеете академическую задолженность и к экзамену по курсу «Управление изменениями» не допускаетесь.

