

**ГАОУ ВО «Дагестанский государственный университет
народного хозяйства»**

*Утверждены решением
Ученого совета ДГУНХ,
протокол № 11
от 06 июня 2023 г.*

**Кафедра «Информационные технологии и
информационная безопасность»**

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ
«МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-СИСТЕМАМИ»**

**Направление подготовки
38.04.05 Бизнес-информатика,
профиль «УПРАВЛЕНИЕ IT –ПРОЕКТАМИ И
ПРОДУКТАМИ»
Уровень высшего образования – магистратура**

УДК65 ф. я73

ББК 004 (65)

Составитель – Бекбулатова Зайнаб Абдулмуслимовна, старший преподаватель кафедры «Информационные технологии и информационная безопасность» ДГУНХ.

Внутренний рецензент – Савзиханова Сабина Эминовна, доктор экономических наук, доцент кафедры «Информационные технологии и информационная безопасность» ДГУНХ.

Внешний рецензент – Кутаев Шихрагим Кутаевич, кандидат экономических наук, научный сотрудник института социально-экономических исследований Дагестанского научного центра Российской Академии Наук.

Представитель работодателя - Ботвин Тимур Анатольевич, руководитель международных запусков Яндекс.Маркет ООО «Яндекс.Маркет».

Оценочный материал дисциплины «Методы управления бизнес-системами» разработан в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.04.05 Бизнес-информатика, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12 августа 2020 г., № 990, в соответствии с приказом от 5 апреля 2017г., в соответствии с приказом Министерства науки и высшего образования от 6.04.2021 г., № 245 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры»

Оценочный материал дисциплины «Методы управления бизнес-системами» размещен на официальном сайте www.dgunh.ru

Бекбулатова З.А., Оценочный материал дисциплины «Методы управления бизнес-системами» для направления подготовки 38.04.05 Бизнес-информатика, профиль «Управление IT –проектами и продуктами». – Махачкала: ДГУНХ, 2023 г., 32 с.

Рекомендованы к утверждению Учебно-методическим советом ДГУНХ 05 июня 2023 г.

Рекомендованы к утверждению руководителем основной профессиональной образовательной программы высшего образования – программы магистратуры по направлению подготовки 38.04.05 Бизнес-информатика, профиль «Управление IT –проектами и продуктами», к.пед.н., Гасановой З.А.

Одобрены на заседании кафедры «Информационные технологии и информационная безопасность» 31 мая 2023 г., протокол № 10.

СОДЕРЖАНИЕ

Назначение оценочных материалов.....	4
РАЗДЕЛ 1. Перечень компетенций с указанием видов оценочных средств в процессе освоения дисциплины.....	5
1.1 Перечень формируемых компетенций.....	5
1.2 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования.....	6
РАЗДЕЛ 2. Задания, необходимые для оценки планируемых результатов обучения по дисциплине.....	9
РАЗДЕЛ 3. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания.....	21
РАЗДЕЛ 4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков, характеризующие этапы формирования компетенций.....	25
Лист актуализации оценочных материалов по дисциплине.....	32

Назначение оценочных материалов

Оценочные материалы для текущего контроля успеваемости (оценивания хода освоения дисциплин), для проведения промежуточной аттестации (оценивания промежуточных и окончательных результатов обучения по дисциплине) обучающихся по дисциплине «Методы управления бизнес-системами» на соответствие их учебных достижений поэтапным требованиям образовательной программы высшего образования 38.04.05 Бизнес-информатика, профиль «Управление IT –проектами и продуктами».

Оценочные материалы по дисциплине «Методы управления бизнес-системами» включают в себя: перечень компетенций с указанием видов оценочных средств в процессе освоения дисциплины; описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания; типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения ОПОП; методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.

Оценочные материалы сформированы на основе ключевых принципов оценивания:

- валидности: объекты оценки должны соответствовать поставленным целям обучения;
- надежности: использование единообразных стандартов и критериев для оценивания достижений;
- объективности: разные обучающиеся должны иметь равные возможности для достижения успеха.

Основными параметрами и свойствами оценочных материалов являются:

- предметная направленность (соответствие предмету изучения конкретной дисциплины);
- содержание (состав и взаимосвязь структурных единиц, образующих содержание теоретической и практической составляющих дисциплины);
- объем (количественный состав оценочных материалов);
- качество оценочных материалов в целом, обеспечивающее получение объективных и достоверных результатов при проведении контроля с различными целями.

Раздел 1. Перечень компетенций с указанием видов оценочных средств в процессе освоения дисциплины

1.1 Перечень формируемых компетенций

код компетенции	формулировка компетенции
ПК	ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ
ПК-3	Способен разрабатывать стратегию совершенствования информационной среды предприятия и управлять ее реализацией

1.2. Перечень компетенций с указанием видов оценочных средств

Формируемые компетенции	<i>Код и наименование индикатора достижения компетенции</i>	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций	Уровни освоения компетенций	Критерии оценивания сформированности компетенций	Виды оценочных средств
<p>ПК-3: Способен разрабатывать стратегию совершенствования информационной среды предприятия и управлять ее реализацией</p>	<p>ПК-3.1. Разрабатывает и реализует стратегию развития архитектуры предприятия</p>	<p>Знать: - сущность и основные этапы проектирования архитектуры электронного предприятия; – механизмы работы и основные характеристики поисковых систем;</p>	<p>Пороговый уровень</p> <p>Базовый уровень</p> <p>Продвинутый уровень</p>	<p>Обучающийся слабо (частично) знает сущность и основные этапы проектирования архитектуры электронного предприятия, механизмы работы</p> <p>Обучающийся с незначительными ошибками и отдельными пробелами знает сущность и основные этапы проектирования архитектуры электронного предприятия, механизмы работы</p> <p>Обучающийся с требуемой степенью полноты и точности знает сущность и основные этапы проектирования архитектуры электронного предприятия, механизмы работы</p>	<p>Блок А – задания репродуктивного уровня - Тестовые задания - Вопросы для обсуждения.</p>
		<p>Уметь: - проектировать архитектуру электронного предприятия; - выбирать рациональные ИС и ИКТ для управления бизнесом;</p>	<p>Пороговый уровень</p> <p>Базовый уровень</p> <p>Продвинутый уровень</p>	<p>Обучающийся слабо (частично) умеет проектировать архитектуру электронного предприятия, выбирать рациональные ИС и ИКТ для управления бизнесом</p> <p>Обучающийся с незначительными затруднениями умеет проектировать архитектуру электронного предприятия, выбирать рациональные ИС и ИКТ для управления бизнесом</p> <p>Обучающийся умеет проектировать архитектуру электронного предприятия, выбирать рациональные ИС и ИКТ для управления бизнесом</p>	<p>Блок В – задания реконструктивного уровня - Лабораторной работы</p>
		<p>Владеть: -навыками проектирования</p>	<p>Пороговый уровень</p>	<p>Обучающийся слабо (частично) владеет навыками проектирования архитектуры электронного предприятия, методами проектирования, внедрения и</p>	<p>Блок С – задания практико-</p>

Формируемые компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций	Уровни освоения компетенций	Критерии оценивания сформированности компетенций	Виды оценочных средств	
		архитектуры электронного предприятия; –методами проектирования, внедрения организации эксплуатации ИС и ИКТ;	Базовый уровень	организации эксплуатации ИС и ИКТ, методами рационального выбора ИС и ИКТ для управления бизнесом, способами создания нового бизнеса в сфере ИКТ Обучающийся с небольшими затруднениями владеет навыками проектирования архитектуры электронного предприятия, методами проектирования, внедрения и организации эксплуатации ИС и ИКТ, методами рационального выбора ИС и ИКТ для управления бизнесом, способами создания нового бизнеса в сфере ИКТ	ориентированного уровня - «Кейс-задания»	
		Продвинутый уровень	Обучающийся свободно владеет навыками проектирования архитектуры электронного предприятия, методами проектирования, внедрения и организации эксплуатации ИС и ИКТ, методами рационального выбора ИС и ИКТ для управления бизнесом, способами создания нового бизнеса в сфере ИКТ			
			Пороговый уровень	Обучающийся слабо (частично) знает основные программы в области управления портфелями ИТ – проектов.		
	ПК-3.2. Управляет программами и портфелями ИТ-проектов	Знать: - основные программы в области управления портфелями ИТ – проектов.	Базовый уровень	Обучающийся с незначительными ошибками и отдельными пробелами знает основные программы в области управления портфелями ИТ – проектов.	Блок А –задания репродуктивного уровня - Тестовые задания - Вопросы для обсуждения.	
			Продвинутый уровень	Обучающийся с требуемой степенью полноты и точности знает основные программы в области управления портфелями ИТ – проектов.		

Формируемые компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций	Уровни освоения компетенций	Критерии оценивания сформированности компетенций	Виды оценочных средств
		<p>Уметь: – работать с программами в области управления ИТ-проектов; - создавать новые бизнесы на основе инноваций в сфере ИКТ.</p>	Пороговый уровень Базовый уровень Продвинутый уровень	Обучающийся слабо (частично) умеет работать с программами в области управления ИТ-проектов; создавать новые бизнесы на основе инноваций в сфере ИКТ. Обучающийся с незначительными затруднениями умеет работать с программами в области управления ИТ-проектов; создавать новые бизнесы на основе инноваций в сфере ИКТ. Обучающийся умеет работать с программами в области управления ИТ-проектов; создавать новые бизнесы на основе инноваций в сфере ИКТ.	Блок В – задания реконструктивного уровня - Лабораторной работы
		<p>Владеть: - методами рационального выбора программ ИТ-проектов; - способами создания нового бизнеса в сфере ИКТ.</p>	Пороговый уровень Базовый уровень Продвинутый уровень	Обучающийся слабо (частично) владеет методами рационального выбора программ ИТ-проектов; способами создания нового бизнеса в сфере ИКТ. Обучающийся с небольшими затруднениями владеет методами рационального выбора программ ИТ-проектов; способами создания нового бизнеса в сфере ИКТ. Обучающийся свободно владеет методами рационального выбора программ ИТ-проектов; способами создания нового бизнеса в сфере ИКТ.	Блок С – задания практико-ориентированного уровня - «Кейс-задания»

РАЗДЕЛ 2. Задания, необходимые для оценки планируемых результатов обучения по дисциплине

**Для проверки сформированности компетенции
ПК-3: Способен разрабатывать стратегию совершенствования
информационной среды предприятия и управлять ее реализацией**

**ПК-3.1. Разрабатывает и реализует стратегию развития архитектуры
предприятия**

Блок А. Задания репродуктивного уровня («знать»)

А.1 Фонд тестовых заданий по дисциплине

Внедрение процессного подхода предполагает, что:

- 1) Определены границы сквозных процессов.
- 2) Назначены владельцы процессов.
- 3) Установлены правила взаимодействия владельцев процессов и руководителей структурных подразделений.
- 4) Зоны владельцев процессов четко определены, взаимодействие процессов согласовано на межфункциональном уровне.

2. Бизнес-процесс – это:

- 1) Преобразование входов отдельных модулей бизнес-системы в выходы.
- 2) Цепочка работ, последовательно выполняемых сотрудниками организации.
- 3) Последовательность взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание ценности для потребителя
- 4) Процесс управления компанией и ее подразделениями.
- 5) Совокупность функций различных взаимодействующих отделов, представленная в виде графической схемы.

3. Входы бизнес-процесса – это:

- 1) Информация (документы) и материальные объекты
- 2) Сырье и материалы
- 3) Регламентирующие процесс документы
- 4) Распоряжения руководителя

4. Выходы бизнес-процесса – это:

- 1) Отчетные документы.
- 2) Брак.
- 3) Результат выполнения бизнес-процесса - информация (документы) и материальные объекты.
- 4) Готовые изделия.

5. Ресурсы бизнес-процесса – это:

- 1) Персонал.

- 2) Финансовые средства.
- 3) Здания и сооружения.
- 4) Оборудование, персонал, инфраструктура, среда, программное обеспечение, используемые для выполнения процесса.

6. Владелец бизнес-процесса – это:

- 1) Сотрудник, отвечающий за бизнес-процесс
- 2) Должностное лицо, которое имеет в своем распоряжении ресурсы, управляет ходом бизнес-процесса и несет ответственность за результаты и эффективность бизнеспроцесса
- 3) Коллегиальный орган управления процессом
- 4) Молодой, творческий, инициативный сотрудник, отвечающий за результат процесса
- 5) Подразделение, в котором преимущественно выполняется процесс

7. Показатели бизнес-процесса – это:

- 1) КРІ бизнес-процесса.
- 2) Стоимостные показатели бизнес-процесса.
- 3) Количественные и/или качественные параметры, рассчитываемые по определенной методике и характеризующие результативность и эффективность выполнения бизнеспроцесса.
- 4) Цели выполнения процесса.

8. При внедрении процессного подхода:

- 1) Должны быть выделены процессы по ISO 9001:2000
- 2) Должны быть выделены процессы, создающие ценность
- 3) Построена система процессов, охватывающая деятельность всей организации
- 4) Должны быть выделены важнейшие «сквозные» бизнес-процессы

9. Можно считать, что в организации внедрен процессный подход, если:

- 1) Описаны бизнес-процессы, требуемые ISO 9001:2000
- 2) Описаны "сквозные" бизнес-процессы
- 3) Созданы положения о подразделениях
- 4) Бизнес-процессы регламентированы (на требуемом уровне детализации) и увязаны по входам и выходам

10. При внедрении процессного подхода для целей управления:

- 1) Должна быть создана система показателей для управления бизнес-процессами по всей системе процессов
- 2) Должны быть определены КРІ для сквозных бизнес-процессов
- 3) Должны быть установлены цели развития организации в целом

A2. Вопросы для устного опроса

1. Приведите основные положения структурного анализа, используемые при моделировании деятельности организации. Приведите примеры.
2. Раскройте содержание сквозного или межфункционального бизнес-процесса.
3. Вы сформировали команду для трансформации одного из бизнес-процессов на вашем предприятии. В команду были включены менеджер проекта, сотрудник, отвечающий за улучшаемый процесс, технический специалист, организатор работы команды, а также нескольких работников, непосредственно занятых в данном процессе. Кого следовало бы еще включить в команду?
4. Раскройте содержание системного анализа. Дайте определение понятию «система» и раскройте её свойства.
5. Перечислите и охарактеризуйте основные этапы построения системы бизнес-процессов организации.
6. В рамках проекта по трансформации бизнес-процессов вы ставите перед своей командой следующие задачи: «Снижение затрат, связанных с данным процессом ?» , «Сокращение времени цикла данного процесса?». Какой дополнительный вопрос могли бы задать участники команды самим себе для того, чтобы предлагаемый ими усовершенствованный процесс оказался более эффективным? Поясните подробнее.

Блок В. Типовые задания реконструктивного уровня («уметь»)

В1.Лабораторные работы

Лабораторная работа 1. Предварительное обследование организации

Цели и содержание лабораторной работы:

Сформировать умение находить и описывать процессы в заданной предметной области.

Изучить выбранную предметную область, найти не менее 5 процессов, указать их основные составляющие: входы, выходы, поставщиков, клиентов, классифицировать их на первичные/вторичные, внутренние/внешние. Найти взаимосвязь процессов между собой, состыковать их по входам-выходам.

Результаты лабораторной работы (практикума): разработанная сеть бизнес-процессов в выбранной предметной области, необходимая для дальнейшего анализа.

Порядок выполнения работы

1. Изучить предлагаемый теоретический материал.
2. Подготовить обзор организации — структура, производимые товары, основные бизнес-процессы. Какова бизнес-стратегия компании, каким образом она создает цепочки добавленной стоимости?
3. Описать составляющие найденных процессов в таблице:

Процесс	Вход	Поставщик	Выход	Клиент 1....
---------	------	-----------	-------	--------------

4. Классифицировать входы, выходы, поставщиков и клиентов на первичные и вторичные.
5. Классифицировать поставщиков и клиентов на внутренних и внешних.
6. Указать, каким образом связаны найденные процессы, заполнив таблицу:

Процесс – выход	Процесс – вход
Разработка ТУ на изделие – регламент ТУ	Производство изделия – регламент ТУ

7. Оформить отчет об итогах проделанной работы, указав в нем составленные схемы и таблицы с необходимыми пояснениями.

Лабораторная работа 2. Анализ бизнес-процессов организации, выявление проблем и их причин

Цели и содержание лабораторной работы:

На основе результатов предыдущей работы проанализировать проблемные места в выделенных бизнес-процессах, выявить их причины.

Результаты лабораторной работы (практикума): Перечень проблем и подходов к их решению в бизнес-процессах организации.

Порядок выполнения работы

1. Изучить предлагаемый теоретический материал.

2. На основе результатов лабораторной работы 1 и изученной теории ответить на вопросы:

- какого рода проблемы у компании?

- каким образом эти проблемы связаны с существующими бизнес-процессами и системами?

- каков вклад в формирование этих проблем со стороны факторов менеджмента, организации и технологии?

3. Для каждого из выделенных процессов выполните следующие пункты:

- Составьте схемы процесса. Что будет на выходе у данного процесса?

- Какого рода другие бизнес-процессы, находящиеся вне данного процесса, будут затронуты? Объясните причины.

- Каким образом данный процесс может стать более эффективным?

Постройте схему, описывающую изменения в процессе и информации.

4. Оформить отчет об итогах проделанной работы, указав в нем составленные модели с необходимыми пояснениями

Блок С. Типовые задания практикоориентированного уровня для диагностирования сформированности компетенций («владеть»)

С1.Задание «кейс-стади»

Кейс-задание «GAP-анализ».

Провести GAP-анализ, разработанной архитектуры предприятия и выполнить следующие задания.

Задание 1. Выявить и провести структуризацию недостатков разработанной архитектуры предприятия. Заполнить таблицу:

Категория несоответствий	Характеристика несоответствий
Структурные	
Функциональные	
Культурные	

Задание 2. Предложить проекты для плана миграции архитектуры предприятия.

Блок Д. Типовые задания для использования в рамках промежуточной аттестации

Д1.Перечень вопросов к зачету

1. Подходы к управлению организацией.
2. Содержание процессного подхода к управлению.
3. Классификация бизнес-процессов.
4. Реинжиниринг бизнес-процессов.
5. Обоснование и необходимость реинжиниринга.
6. Этапы реинжиниринга бизнес-процессов.
6. Правила, особенности и методика выделения процессов в организации
7. Методика документирования бизнес-процессов.
8. Назовите основные последствия проведения реинжиниринга бизнес-процессов.
9. Условия успеха реинжиниринга бизнес-процессов.
10. Методики моделирования бизнес-процессов.
11. Требования, предъявляемые стандартами серии ISO 9000 к организации бизнес-процессов.
12. Сравнительная характеристика «плоских» и «объемных» моделей процессов.
13. Особенности описания неопределенных процессов.
14. Анализ бизнес-процессов, измерение их показателей.
15. Мониторинг и контроль параметров процесса.
16. Проектирование бизнес-процессов

ПК-3.2. Управляет программами и портфелями ИТ-проектов

Блок А. Задания репродуктивного уровня («знать»)

А.1 Фонд тестовых заданий по дисциплине

1. При внедрении процессного подхода действует следующая система мотивации:

1) Владельцы процессов депремируются в случае снижения эффективности процессов.

2) Владельцы процессов депремируются в случае невыполнения плана по результативности бизнес-процесса.

3) Разработана системы премирования руководителей и сотрудников подразделений на основе КРІ.

4) Разработана и внедрена мотивации владельцев процессов в зависимости от улучшения показателей процессов, основанная на анализе экономического эффекта от улучшения.

5) Владельцы процессов премируются в случае повышения эффективности процессов.

2. Ошибкой при внедрении процессного подхода является то, что:

1) Выделено недостаточно много времени для детального описания всех бизнес- процессов.

2) Вместо нотации IDEF0 используют ARIS eEPC.

3) Программное обеспечение для описания бизнес -процессов используется неэффективно.

4) При описании бизнес-процессов не рассматриваются контуры управления ими.

3. Сложность внедрения процессного подхода к управлению заключается в том, что:

1) Руководители считают, что сотрудники оказывают сопротивление изменениям.

2) Руководители верхнего уровня ставят слишком сложные задачи подчиненным.

3) Менеджмент верхнего уровня не участвует в разработке и внедрении.

4) Руководители не имеют поддержки персонала.

4. Важнейшим условием внедрения процессного подхода является:

1) Наличие в организации квалифицированных сотрудников, обладающих методиками моделирования бизнес-процессов.

2) Наличие внешних консультантов.

3) Готовность учредителей и руководителей к принципиальным изменениям системы управления.

4) Детальное описание бизнес-процессов в графической форме.

5. Для реального изменения деятельности организации на принципах процессного подхода требуется:

- 1) Наличие методики описания бизнес-процессов.
- 2) Понимание руководителями организации идей процессного подхода и практических методов его внедрения.
- 3) Наличие сертификата по ISO 9001:2000.
- 4) Наличие инструмента моделирования бизнес-процессов, например ARIS.

6. Основные бизнес-процессы это:

- 1) Процессы, наиболее важные для организации.
- 2) Процессы, связанные с материальным производством.
- 3) Процессы, участвующие в создании ценности для клиентов организации.
- 4) Процессы верхнего уровня.

7. Вспомогательные бизнес-процессы это:

- 1) Процессы, не связанные с материальным производством.
- 2) Процессы, обеспечивающие основные процессы ресурсами.
- 3) Процессы, второстепенные по значимости.
- 4) Процессы администрирования.

8. За каждый бизнес-процесс в системе процессов организации:

- 1) Может отвечать несколько руководителей.
- 2) Отвечает неформальный лидер команды процесса.
- 3) Может никто не отвечать, но важно, чтобы руководство организации получало информацию о ходе и результатах процесса.
- 4) Должен отвечать один владелец процесса.

9. Методика описания бизнес-процессов должна быть оформлена в виде:

- 1) Рекомендаций общего характера.
- 2) Шаблона, по которому каждый владелец процесса сможет описать свой процесс в соответствии с установленными требованиями.
- 3) Документа, содержащего подробное описание методик управления проектом, сбора информации, описания процесса и т. д.
- 4) Ничего оформлять не нужно - уже есть стандарт ISO 9001:2000, где все требования указаны.

10. Описание бизнес-процессов в организации должно осуществляться:

- 1) Отдельным, специально выделенным подразделением небольшой численности.
- 2) Внешними консультантами.
- 3) Рабочей группой организации.
- 4) Рабочими группами по каждому процессу, работающими под управлением владельцев процессов и описывающими процесс при помощи шаблона.
- 5) Менеджером по качеству и его сотрудниками.

11. Разумным сроком описания бизнес-процессов организации является:

- 1) 2-3 года.
- 2) 3-4 недели.
- 3) 3-6 месяцев.
- 4) Период, установленный руководителем организации.

A2. Вопросы для устного опроса

1. Опишите концепцию управления бизнес процессами (Business Process Management) и охарактеризуйте ее составные части.

2. Перечислите и охарактеризуйте критерии выделения бизнес-процессов при анализе деятельности подразделений.

3. Вам поручили провести анализ и повысить эффективность бизнес-процесса в организации. В ходе работы Вы выявили необходимость внедрения изменений в данный бизнес-процесс и попытались обосновать своё решение перед коллегами. Однако они встретили это сопротивлением. Что Вы сделаете для его преодоления?

Блок В. Типовые задания реконструктивного уровня («уметь»)

В1. Лабораторные работы

Лабораторная работа 3. Разработка мероприятий по внедрению улучшений

Цели и содержание лабораторной работы: сформировать умение совершенствовать процессы в организации. На основе результатов предыдущей работы разработать комплекс мероприятий по совершенствованию процессного подхода в организации, разработать необходимую регламентирующую документацию, подобрать соответствующее ПО по управлению бизнес-процессами, предложить мероприятия по адаптации и обучению персонала работе в новых условиях.

Результаты лабораторной работы (практикума): Комплекс мероприятий по внедрению в практику усовершенствованных моделей бизнес-процессов.

Порядок выполнения работы

1. Изучить предлагаемый теоретический материал.
2. На основе результатов предыдущих работ составить общий план менеджмента, направленный на улучшение ситуации.. План должен включать список целей, границы области действия проекта, определение необходимых сроков, основные этапы, а также оценки затрат и преимуществ, связанных с реализацией проекта.
3. Определить перечень основных изменений в бизнес-процессах, требуемых для выполнения плана.
4. Составить список основных технологических компонентов, требуемых для поддержки новых бизнес-процессов. Если ваше решение требует новой

системы или набора систем, опишите их функции; какую информацию должны обрабатывать эти системы; каким образом эта информация должна собираться, структурироваться и храниться.

5. Описать влияние организации на ваш проект. Рассмотреть человеческий фактор, влияние работ и групп интересов, а также любых рисков, связанных с реализацией вашего решения. Каким образом необходимо реализовывать проект, чтобы учесть влияние перечисленных факторов?

6. Описать, с какими управленческими, организационными и техническими проблемами, на ваш взгляд, столкнется организация, внедрив новые схемы работы.

7. Оформить отчет об итогах проделанной работы, указав в нем составленные схемы и таблицы с необходимыми пояснениями.

Блок С. Типовые задания практикоориентированного уровня для диагностирования сформированности компетенций («владеть»)

С1.Задание «кейс-стади»

Решение руководства Компании

Видение Видение руководства Компании проблем управления.

- Слабые и неустойчивые горизонтальные связи между организациями.
 - Слабая система принятия управленческих решений (медлительность в согласовании и принятии решений, наличие «подвешенных» вопросов, нежелание руководителей брать на себя ответственность, малопродуктивные совещания).
 - Слабая система планирования и контроля исполнения планов.
 - Недостаточные информационные потоки как «по вертикали», так и, в особенности, «по горизонтали».
 - Проблемы системы управления персоналом (слабо поставлена кадровая работа, руководящий кадровый состав формируется по отраслевому принципу, отсутствуют современные системы мотивации).
 - Слабо поставлена маркетинговая работа на рынке группы А (анализ рынка и конкурентов производится редко, маркетинговые результаты не являются существенным критерием принятия стратегических, инвестиционных решений).
Высшее руководство Компании не имеет явно выраженной бизнес стратегии.
- Решение и ожидания
- Генеральный директор, узнав о программах развития конкурентов и партнеров, принял решение о начале проекта по внедрению ERP-системы в организациях компании.
 - Он ожидает, что проект послужит мощным стимулом для развития компании и решения ее текущих проблем.
 - После 3 месяцев анализа рынка ERP-систем и услуг по внедрению было принято решение о реализации проекта силами системного интегратора.

- Была выбрана конкретная ERP-система и российский системный интегратор. Критерий выбора: репутация, опыт, личное знакомство с руководством системного интегратора.

- Функциональная архитектура выбранной ERP-системы приведена в Приложении 1. Информационная архитектура — в Приложении 2.

- Предполагается, что постановку задачи перед системным интегратором должна ставить команда компании, представляющая ее долгосрочные интересы.

Поручение

- Генеральный директор приказал: сформировать рабочие группы из сотрудников организаций компании с целью разработки предложений по реализации проекта.

- Через 1 месяц рабочие группы должны выступить перед Советом директоров с защитой своих предложений.

- Предполагается, что основу проектной группы со стороны Компании должны составить члены этой рабочей группы. За предложения им придется отвечать тем, что их им самим надо будет реализовывать в жизнь. Рабочая группа должна ответить на следующие вопросы.

- Цель проекта: целевые экономические показатели и способ их достижения.

- Очередность ввода в эксплуатацию: последовательность внедрения модулей ERP-системы и/или доработки существующих бизнес приложений. Очередность также включает перечень и последовательность возможных смежных мероприятий, например преобразование бизнес процессов, организационных структур, обучение, стимулирование, изменение форм работы с клиентами/поставщиками и др.

- Границы проекта: перечень организаций, охватываемых проектом, перечень внедряемых модулей ERP-системы и/или дорабатываемых существующих систем.

- Спонсор проекта.

- Получаемая в результате внедрения прикладная и информационная архитектура всего ИТ-решения.

- Бизнес риски предлагаемого решения.

Роли

- Спонсор проекта должен быть предложен из состава членов Совета директоров Компании за исключением Генерального директора (табл. 2). Генерального директора компании в качестве спонсора проекта не рассматривать.

Члены рабочей группы — представители бизнес подразделений компании. В нее могут входить и представители ИТ-службы. Главное, что в ней нет внешних консультантов. Рабочая группа предлагает решение исходя не из интересов внешних подрядчиков, а бизнеса своей компании, в которой они предполагают работать и дальше.

Параметры проекта кейса

- Старт проекта — январь 2020 г.

- Срок — 4 календарных года (окончание проекта — конец декабря 2024 г.).

- Общий бюджет проекта — \$3 млн.

- Стоимость решения. Так как выбрана система конкретного производителя и конкретный системный интегратор, то определилась и стоимость решения. Стоимость решения по модулям определена в Приложении 3.

Допущения кейса

Сроки

- Проект разделен на 2 фазы по 2 года каждая. Очередность ввода в эксплуатацию и смежных мероприятий означает, что их (модули и мероприятия) нужно отнести к одной из 2-х фаз проекта. Последовательность внутри каждой фазы рассматривать не обязательно.

- Каждый модуль и мероприятие должны быть реализованы только в одну из фаз. Нельзя начать внедрение модуля в одной фазе, а закончить в другой.

Бюджет

- В каждую фазу проекта можно потратить не более \$1,5 млн. Можно и меньше.

- Запрещено переносить остаток с одной фазы на другую. Остаток «сгорает».

Стоимость

- Указанная в Приложении 3 стоимость внедрения модулей является фиксированной и не зависит от количества и стоимости лицензий на модуль, количества рабочих мест, территориально. Внедрение ERP-системы на промышленном предприятии по распределению решения, необходимости доработки функциональности модуля.

- Если принимается решение о доработке своими силами существующих приложений, то считается, что затраты на это относятся не на данный проект, а на текущую зарплату ИТ-службы, т. е. для проекта такие разработки в рамках кейса считаются «бесплатными». Смежные мероприятия в рамках кейса также рассматриваются как «бесплатные».

- В рамках кейса считается, что после проведенной модернизации параметров ИТ-инфраструктуры вполне достаточно для внедрения ERP-системы, т. е. затраты на ИТ-инфраструктуру равны нулю.

Экономическая ситуация

- Макроэкономическая ситуация на российском и европейском рынках стабильная и спокойная.

Задание 1. Сформируйте структурированное проблемное поле. • Определите перечень сильных и слабых сторон Компании, а также их источники. Укажите не менее 5 слабых и сильных сторон Компании. • Проведите ранжирование слабых и сильных сторон Компании.

Задание 2. Определите цели проекта. • Ожидаемое событие: экономический показатель и его (качественная) динамика, год начала динамики. • Механизм достижения цели (за счет чего достигается цель). • Выделите не более 3 целей и определите их возможную иерархию.

Задание 3. Определите состав, очередность и границы мероприятий по фазам проекта. • Внедряемые модули ERP-системы, дорабатываемые существующие системы, организационные мероприятия. • Состав организаций, где проводится мероприятие. • Обоснуйте выбор решения. Укажите механизм

влияния предложенного решения на выбранные в задании 2 целевые экономические показатели.

Задание 4. Определите статус управления проектом — спонсора проекта.

- Должность из состава члена совета директоров компании.
- Обоснуйте выбор решения. Объясните: почему заявленные цели проекта ему будут близки и почему ему хватит полномочий для управления проектом. Максимальный объем полномочий руководителя проекта определяется полномочиями и доступностью спонсора проекта. Пример выполнения задания.

- Спонсор проекта — 1-й зам. Генерального директора.
- Обоснование имеет после Генерального директора максимальный объем полномочий, так как исполняет обязанности Генерального директора в его отсутствие.

- Есть проблема: Управление персоналом и Делопроизводство — слишком «мелко» для 1-го зам. Генерального директора.

Блок Д. Типовые задания для использования в рамках промежуточной аттестации

Д1. Перечень вопросов к зачету

1. Сущность обратного и прямого инжиниринга.
2. Совершенствование бизнес-процессов.
3. Стандартизация бизнес-процессов.
4. Декомпозиция процессов.
5. Сеть бизнес-процессов организации.
6. Функционально-стоимостной анализ бизнес-процессов.
7. Метод Activity-Based Costing.
8. Определение стоимостных затрат на выполнение функций (процессов).
9. Основные показатели оценки эффективности бизнес-процессов.
10. Взаимосвязь между выделением бизнес-процессов и центров финансового учета.
11. Методы описания процессов: карта процесса, сетевой график.
12. Игровые методы управления процессами в условиях неопределенности.
13. Статистический контроль процессов (SPC). Виды статистического контроля.
14. Традиционные методы статистического контроля.
15. Анализ стабильности и точности процессов.
16. Анализ надежности процессов.
17. Классификация затрат на обеспечение качества бизнес-процессов.

РАЗДЕЛ 3. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Балльно-рейтинговая система является базовой системой оценивания сформированности компетенций обучающихся очной формы обучения.

Итоговая оценка сформированности компетенции обучающихся в рамках балльно-рейтинговой системы осуществляется в ходе текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации и определяется как сумма баллов, полученных обучающимися в результате прохождения всех форм контроля.

Оценка сформированности компетенции по дисциплине складывается из двух составляющих:

✓ первая составляющая – оценка преподавателем сформированности компетенции в течение семестра в ходе текущего контроля успеваемости (максимум 100 баллов). Структура первой составляющей определяется технологической картой дисциплины, которая в начале семестра доводится до сведения обучающихся;

✓ вторая составляющая – оценка сформированности компетенций обучающихся на зачете (максимум – 20 баллов).

уровни освоения компетенций	продвинутый уровень	базовый уровень	пороговый уровень	допороговый уровень
100 – балльная шкала	85 и \geq	70 – 84	51 – 69	0 – 50
Бинарная шкала	Зачтено			Не зачтено

Шкала оценок при текущем контроле успеваемости по различным показателям

<i>Показатели оценивания сформированности компетенций</i>	<i>Баллы</i>	<i>Оценка</i>
Выполнение лабораторной работы	0-10	«неудовлетворительно» «удовлетворительно» «хорошо» «отлично»
Тестирование	0-30	«неудовлетворительно» «удовлетворительно» «хорошо» «отлично»
Решение задач (кейсов)	0-10	«неудовлетворительно» «удовлетворительно»

		«хорошо» «отлично»
Проведение опроса	0-5	«неудовлетворительно» «удовлетворительно» «хорошо» «отлично»
Подготовка презентации	0-5	«неудовлетворительно» «удовлетворительно» «хорошо» «отлично»
Подготовка и защита реферата	0-5	«неудовлетворительно» «удовлетворительно» «хорошо» «отлично»
Участие в деловой игре	0-5	«неудовлетворительно» «удовлетворительно» «хорошо» «отлично»

Соответствие критериев оценивания уровню освоения компетенций по текущему контролю успеваемости

Баллы	Оценка	Уровень освоения компетенций	Критерии оценивания
0-50	«неудовлетворительно»	Допороговый уровень	Обучающийся не приобрел знания, умения и не владеет компетенциями в объеме, закрепленном рабочей программой дисциплины
51-69	«удовлетворительно»	Пороговый уровень	Не менее 50% заданий, подлежащих текущему контролю успеваемости, выполнены без существенных ошибок
70-84	«хорошо»	Базовый уровень	Обучающимся выполнено не менее 75% заданий, подлежащих текущему контролю успеваемости, или при выполнении всех заданий допущены незначительные ошибки; обучающийся показал владение навыками систематизации материала и применения его при решении практических заданий;

			задания выполнены без ошибок
85-100	«отлично»	Продвинутый уровень	100% заданий, подлежащих текущему контролю успеваемости, выполнены самостоятельно и в требуемом объеме; обучающийся проявляет умение обобщать, систематизировать материал и применять его при решении практических заданий; задания выполнены с подробными пояснениями и аргументированными выводами

Шкала оценок по промежуточной аттестации

<i>Наименование формы промежуточной аттестации</i>	<i>Баллы</i>	<i>Оценка</i>
Экзамен	0-30	«неудовлетворительно» «удовлетворительно» «хорошо» «отлично»

Соответствие критериев оценивания уровню освоения компетенций по промежуточной аттестации обучающихся

<i>Баллы</i>	<i>Оценка</i>	<i>Уровень освоения компетенций</i>	<i>Критерии оценивания</i>
0-9	«неудовлетворительно»	Допороговый уровень	Обучающийся не приобрел знания, умения и не владеет компетенциями в объеме, закрепленном рабочей программой дисциплины; обучающийся не смог ответить на вопросы
10-15	«удовлетворительно»	Пороговый уровень	Обучающийся дал неполные ответы на вопросы, с недостаточной аргументацией, практические задания выполнены не полностью, компетенции, осваиваемые в процессе изучения дисциплины сформированы не в полном объеме.
16-24	«хорошо»	Базовый уровень	Обучающийся в целом приобрел знания и умения в рамках осваиваемых в процессе обучения по дисциплине компетенций;

			<p>обучающийся ответил на все вопросы, точно дал определения и понятия, но затрудняется подтвердить теоретические положения практическими примерами; обучающийся показал хорошие знания по предмету, владение навыками систематизации материала и полностью выполнил практические задания</p>
25-30	«отлично»	Продвинутый уровень	<p>Обучающийся приобрел знания, умения и навыки в полном объеме, закрепленном рабочей программой дисциплины; терминологический аппарат использован правильно; ответы полные, обстоятельные, аргументированные, подтверждены конкретными примерами; обучающийся проявляет умение обобщать, систематизировать материал и выполняет практические задания с подробными пояснениями и аргументированными выводами</p>

РАЗДЕЛ 4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков, характеризующие этапы формирования компетенций

Устная форма позволяет оценить знания и кругозор студента, умение логически построить ответ, владение монологической речью и иные коммуникативные навыки. Проводятся преподавателем с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, рассчитана на выяснение объема знаний обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме и т.п.

На опрос студентов отводится 15 минут. За ответ на теоретические вопросы студент может получить максимально 5 баллов. Если полно и аргументировано отвечает по содержанию задания, излагает материал последовательно и правильно – 10 баллов. Излагает материал последовательно и правильно, но допускает некоторые неточности – 7 баллов. Излагает материал непоследовательно и неполно и допускает ошибки – 4 балла. Хаотично излагает материал, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал – 1 балл.

Оценивание ответов на устные вопросы

Баллы	Оценка	Показатели	Критерии
5	«отлично»	1. Полнота данных ответов; 2. Аргументированность данных ответов; 3. Правильность ответов на вопросы;	Полно и аргументировано даны ответы по содержанию задания. Обнаружено понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только по учебнику, но и самостоятельно составленные. Изложение материала последовательно и правильно.
3-4	«хорошо»	и т.д.	Студент дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1-2 ошибки, которые сам же исправляет.
1-2	«удовлетворительно»		Студент обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, но: 1) излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; 2) не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; 3) излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.
0	«неудовлетворительно»		Студент обнаруживает незнание ответа на соответствующее задание, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл,

			беспорядочно и неуверенно излагает материал; отмечаются такие недостатки в подготовке студента, которые являются серьезным препятствием к успешному овладению последующим материалом.
--	--	--	---

Тестирование проводится на семинарских занятиях. Самостоятельное выполнение обучающимся учебной группы в течение 30 минут индивидуального тестового задания.

Цель блока - формирование инструментальной компетенции использовать знания базового аппарата дисциплины для решения конкретных задач, самостоятельного приобретения знаний данной дисциплины в условиях повышения личностной мотивации выполнения работы.

Образовательными задачами блока являются:

- глубокое изучение лекционного материала, изучение методов работы с учебной литературой, получение персональных консультаций у преподавателя;
- решение спектра прикладных задач, в том числе профессиональных;
- работа с организационно - управленческими документами

Методика оценивания выполнения тестов

Баллы	Оценка	Показатели	Критерии
25-30	«отлично»	1. Полнота выполнения тестовых заданий; 2. Своевременность выполнения;	Выполнено 90-100 % заданий предложенного теста, в заданиях открытого типа дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос
19-24	«хорошо»	3. Правильность ответов на вопросы; 4. Самостоятельность тестирования; 5. и т.д.	Выполнено 80-89 % заданий предложенного теста, в заданиях открытого типа дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос; однако были допущены неточности в определении понятий, терминов и др.
6-18	«удовлетворительно»		Выполнено 51-79 % заданий предложенного теста, в заданиях открытого типа дан неполный ответ на поставленный вопрос, в ответе не присутствуют доказательные примеры, текст со стилистическими и орфографическими ошибками.
0-5	«неудовлетворительно»		Выполнено 0-50% заданий предложенного теста, на поставленные вопросы ответ отсутствует или неполный, допущены существенные

			ошибки в теоретическом материале (терминах, понятиях)
--	--	--	---

Метод кейсов способствует развитию у обучающихся самостоятельного мышления, умения выслушивать и учитывать альтернативную точку зрения, аргументировано высказать свою. С помощью этого метода студенты имеют возможность проявить и усовершенствовать аналитические и оценочные навыки, научиться работать в команде, находить наиболее рациональное решение поставленной проблемы.

Метод case-study или метод конкретных ситуаций представляет собой метод активного проблемно-ситуационного анализа, основанный на обучении путем решения конкретных задач, ситуаций (выполнения кейс-заданий) Ознакомление студентов с текстом кейса и последующий анализ кейса может осуществляться заранее (за несколько дней до его обсуждения) как самостоятельная работа студентов. Обсуждение небольших кейсов может быть включено в учебный процесс, и студенты могут знакомиться с ними непосредственно на занятиях.

Общая схема работы с кейсом на этапе анализа может быть представлена следующим образом: в первую очередь следует выявить ключевые проблемы кейса и понять, какие именно из представленных важны для решения; войти в ситуационный контекст кейса, определить, кто его главные действующие лица, отобрать информацию необходимую для анализа, понять, какие трудности могут возникнуть при решении задачи. Максимальная польза из работы над кейсами будет извлечена в том случае, если студенты при предварительном знакомстве с ним.

На решение кейс-заданий отводится 45 минут. Студент может получить максимально 20 баллов. Кейс-задание выполнено полностью, в рамках регламента, установленного на публичную презентацию, студент приводит полную четкую аргументацию выбранного решения на основе качественно сделанного анализа. Демонстрируются хорошие теоретические знания, имеется собственная обоснованная точка зрения на проблему и причины ее возникновения – 20 баллов. Кейс-задание выполнено полностью, но в рамках установленного на выступление регламента, студент не приводит полную четкую аргументацию выбранного решения. Имеет место излишнее теоретизирование, или наоборот, теоретическое обоснование ограничено, имеется собственная точка зрения на проблемы, но не все причины ее возникновения установлены – 15 баллов.

Кейс-задание выполнено более чем на 2/3, но в рамках установленного на выступление регламента, студент расплывчато раскрывает решение, не может четко аргументировать сделанный выбор, показывает явный недостаток теоретических знаний. Выводы слабые, свидетельствуют о недостаточном анализе фактов, в основе решения может иметь место интерпретация фактов или предположения, Излагает материал непоследовательно и неполно и допускает ошибки – 9 баллов. Кейс-задание не выполнено, или выполнено менее чем на треть. Отсутствует детализация при анализе кейса, изложение устное или

письменное не структурировано. Если решение и обозначено в выступлении или отчете-презентации, то оно не является решением проблемы, которая заложена в кейсе– 3 баллов.

Методика оценивания выполнения кейс-задач

Баллы	Оценка	Показатели	Критерии
8-10	«отлично»	1. Полнота решения кейс-задач; 2. Своевременность выполнения; 3. Правильность ответов на вопросы; и т.д.	Основные требования к решению кейс-задач выполнены. Продемонстрированы умение анализировать ситуацию и находить оптимальное количество решений, умение работать с информацией, в том числе умение затребовать дополнительную информацию, необходимую для уточнения ситуации, навыки четкого и точного изложения собственной точки зрения в устной и письменной форме, убедительного отстаивания своей точки зрения;
5-7	«хорошо»		Основные требования к решению кейс-задач выполнены, но при этом допущены недочеты. В частности, недостаточно раскрыты навыки критического оценивания различных точек зрения, осуществление самоанализа, самоконтроля и самооценки, креативности, нестандартности предлагаемых решений
2-4	«удовлетворительно»		Имеются существенные отступления от решения кейс-задач. В частности отсутствуют навыки умения моделировать решения в соответствии с заданием, представлять различные подходы к разработке планов действий, ориентированных на конечный результат
0-1	«неудовлетворительно»		Задача кейса не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы

Лабораторная работа — это форма организации учебного процесса, когда обучающиеся по заданию и под руководством преподавателя самостоятельно разрабатывают приложения, осуществляют настройку подсистемы безопасности, проводят измерения, элементарные исследования на основе специально разработанных заданий. Лабораторная работа как вид учебного занятия должна проводиться в специально оборудованных учебных лабораториях. Продолжительность - не менее двух академических часов. Необходимыми структурными элементами лабораторной работы, помимо самостоятельной деятельности студентов, являются инструктаж, проводимый преподавателем, а также организация обсуждения итогов выполнения лабораторной работы.

Содержание лабораторного занятия определяется перечнем формируемых компетенций по конкретной учебной дисциплине, а также характеристикой профессиональной деятельности выпускников, требованиями к результатам освоения основной профессиональной образовательной программы.

Защита лабораторной работы позволяет оценить умение и владение обучающегося излагать суть поставленной задачи, применять стандартные методы решения задачи с использованием имеющейся лабораторной базы, проводить анализ результата работы.

Методика оценивания выполнения лабораторных работ

Баллы	Оценка	Показатели	Критерии
8-10	«отлично»	1. Полнота выполнения лабораторной работы; 2. Своевременность выполнения задания;	Выполнены все задания лабораторной работы, студент четко и без ошибок ответил на все контрольные вопросы
5-7	«хорошо»	3. Последовательность и рациональность выполнения задания; 4. Самостоятельность решения;	
2-4	«удовлетворительно»	и т.д.	Выполнены все задания лабораторной работы с замечаниями; студент ответил на все контрольные вопросы с замечаниями.
0-1	«неудовлетворительно»		Задание не выполнено

Методика оценивания ответа на зачете

Баллы	Оценка	Показатели	Критерии
0-9	«не зачтено»	1. Полнота и четкость изложения теоретического материала; 2. Способность самостоятельного решения практического задания; 3. Умение оперировать экономическими терминами и категориями; 4. Культура речи; 5. Умение обоснованно излагать и отстаивать собственное мнение.	Дан ответ на поставленный вопрос, обучающийся демонстрирует знание основных положений учебной дисциплины, глубокое и прочное усвоение программного материала, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответами при видоизменении заданий, использует в ответе материал дополнительной учебной литературы, правильно обосновывает принятое решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач.
10-14	«зачтено»		Дан развернутый аргументированный ответ на поставленный вопрос, обучающийся демонстрирует знание основных положений учебной дисциплины, сущность и содержание отраслевых понятий, категорий, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность.. Однако допускается неточность в ответе. Предложенные практические задания решены с небольшими неточностями.
15-17	«зачтено»		Дан ответ, свидетельствующий, в основном, о знании базовых положений изучаемой дисциплины. Обучающийся имеет знания основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, нарушения логической

		последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических заданий.
18-20	«зачтено»	<p>Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изученной предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. С большими затруднениями и ошибками выполнены или вообще не выполнены практические задания</p>

**Лист актуализации оценочных материалов по дисциплине
«Методы управления бизнес-системами»**

Оценочные материалы пересмотрены,
обсуждены и одобрены на заседании кафедры

Протокол от « _____ » _____ 20__ г. № _____

Зав. кафедрой _____

Оценочные
материалы
пересмотрены,
обсуждены и
одобрены на
заседании
кафедры

Протокол от « _____ » _____ 20__ г. № _____

Зав. кафедрой _____

Оценочные
материалы
пересмотрены,
обсуждены и
одобрены на
заседании
кафедры

Протокол от « _____ » _____ 20__ г. № _____

Зав. кафедрой _____

Оценочные материалы пересмотрены,
обсуждены и одобрены на заседании кафедры

Протокол от «_____» _____ 20__ г. № _____

Зав. кафедрой _____