Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Санкт-Петербургская юридическая академия»

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Моделирование и анализ бизнес-процессов

Направление подготовки 38.03.05 Бизнес-информатика

Квалификация выпускника Бакалавр

Направленность (профиль) Информационно-аналитическое сопровождение управленческой деятельности

Санкт-Петербург
2026

1. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с индикаторами достижения компетенций

В процессе изучения дисциплины у обучающихся должны быть сформированы следующие компетенции:

ОПК-1. Способен проводить моделирование, анализ и совершенствование бизнес-процессов и информационно-технологической инфраструктуры предприятия в интересах достижения его стратегических целей с использованием современных методов и программного инструментария.

ПК-1. Способен применять методы бизнес-аналитики и анализа данных для информационно-аналитического обеспечения и обоснования управленческих решений.

Индикаторы достижения компетенций	Планируемые результаты обучения
ИД.1 (ОПК-1) Моделирует и анализирует бизнес-процессы и информационно-технологическую инфраструктуру предприятия с использованием современных методов и программного инструментария.	**Знает:** **РО-1ИД-1(ОПК-1)** методы моделирования и анализа бизнес-процессов; основы архитектуры и ИТ-инфраструктуры предприятия.
	Умеет: **РО-2ИД-1(ОПК-1)** моделировать и анализировать бизнес-процессы и элементы ИТ-инфраструктуры с применением программных средств.
	Владеет: **РО-3ИД-1(ОПК-1)** навыками применения инструментов моделирования и анализа бизнес-процессов и ИТ-инфраструктуры.
ИД.1 (ПК-1) Подготавливает и анализирует данные, показатели деятельности и иную информацию, необходимую для решения организационно-управленческих задач.	**Знает:** **РО-1ИД-1(ПК-1)** источники управленческих данных, показатели деятельности организации и методы их анализа.
	Умеет: **РО-2ИД-1(ПК-1)** собирать, подготавливать и анализировать данные и показатели для решения организационно-управленческих задач.
	Владеет: **РО-3ИД-1(ПК-1)** методами подготовки, обработки и анализа данных для информационно-аналитического обеспечения управления.

2. Содержание оценочных средств для текущего контроля успеваемости

2.1. Примерный перечень тем докладов, рефератов, презентаций

1. Выявление узких мест в операционных процессах.
2. Построение модели AS-IS в нотации BPMN.
3. Разработка модели TO-BE после оптимизации.
4. Обоснование границ процесса и составление SIPOC.
5. Анализ длительности и стоимости процесса.
6. Оценка эффекта реинжиниринга бизнес-процессов.
7. Процессный подход.

8. Нотации моделирования.
9. Моделирование AS-IS.
10. Анализ бизнес-процессов.
11. Совершенствование процессов.
12. Автоматизация и цифровизация процессов.
13. Оценка эффекта изменений.
14. Проект моделирования процесса.
15. Понятие бизнес-процесса.
16. Классификация бизнес-процессов.
17. Архитектура процессов организации.
18. Границы, входы и выходы процесса.
19. SIPOC.
20. Назначение BPMN.
21. События BPMN.
22. Задачи и подпроцессы BPMN.
23. Шлюзы BPMN.
24. Пулы и дорожки.
25. Модель AS-IS.
26. Показатели бизнес-процесса.
27. Время цикла и пропускная способность.
28. Анализ узких мест.
29. Причины потерь и вариабельности.
30. RACI-матрица.

2.2. Типовые задания

Задание 1. Определите границы процесса и постройте SIPOC для выбранной деятельности организации. Используйте исходные данные предложенного преподавателем кейса; представьте оформленный результат, исходные допущения и краткое обоснование выбранных решений.

Задание 2. Постройте BPMN-модель процесса AS-IS с событиями, задачами, шлюзами и дорожками. Используйте исходные данные предложенного преподавателем кейса; представьте оформленный результат, исходные допущения и краткое обоснование выбранных решений.

Задание 3. Выделите показатели времени, стоимости, качества и результативности процесса. Используйте исходные данные предложенного преподавателем кейса; представьте оформленный результат, исходные допущения и краткое обоснование выбранных решений.

Задание 4. Найдите узкие места и потери в модели AS-IS. Используйте исходные данные предложенного преподавателем кейса; представьте оформленный результат, исходные допущения и краткое обоснование выбранных решений.

Задание 5. Разработайте модель TO-BE и обоснуйте предлагаемые изменения. Используйте исходные данные предложенного преподавателем кейса; представьте оформленный результат, исходные допущения и краткое обоснование выбранных решений.

Задание 6. Сформируйте RACI-матрицу ролей процесса. Используйте исходные данные предложенного преподавателем кейса; представьте оформленный результат, исходные допущения и краткое обоснование выбранных решений.

Задание 7. Определите возможности автоматизации и цифровизации операций процесса. Используйте исходные данные предложенного преподавателем кейса; представьте оформленный результат, исходные допущения и краткое обоснование выбранных решений.

Задание 8. Сравните показатели AS-IS и TO-BE и подготовьте заключение об эффекте изменений. Используйте исходные данные предложенного преподавателем кейса; представьте оформленный результат, исходные допущения и краткое обоснование выбранных решений.

2.3. Вопросы для самоконтроля

1. Что понимается под бизнес-процессом и чем процессный подход отличается от функционального.

2. Как определяются границы, входы, выходы, владелец и потребители процесса.

3. Для чего применяются SIPOC и контекстные модели.

4. Какие основные элементы BPMN 2.0 используются для моделирования процесса.

5. Чем события, задачи, шлюзы, пулы и дорожки BPMN отличаются по назначению.

6. Что означают модели AS-IS и TO-BE и как организуется переход между ними.

7. Какие показатели используются для оценки времени, стоимости, качества и результативности процесса.

8. Как выявлять узкие места, потери, дублирование и избыточные согласования.

9. В чем назначение имитационного анализа и сценарного сравнения процессов.

10. Как требования к автоматизации выводятся из модели бизнес-процесса.

11. Как связаны архитектура процессов и стратегические цели организации.

12. Какие ошибки делают BPMN-модель неполной или логически противоречивой.

13. Понятие бизнес-процесса.

14. Классификация бизнес-процессов.

15. Архитектура процессов организации.

16. Границы, входы и выходы процесса.

17. SIPOC.

18. Назначение BPMN.

19. События BPMN.

20. Задачи и подпроцессы BPMN.

21. Шлюзы BPMN.

22. Пулы и дорожки.

23. Модель AS-IS.

24. Показатели бизнес-процесса.

25. Время цикла и пропускная способность.

26. Анализ узких мест.

27. Причины потерь и вариабельности.

28. RACI-матрица.

29. Модель TO-BE.

30. Методы оптимизации процессов.

3. Задания для проведения промежуточной аттестации по дисциплине

3.1. Перечень вопросов к зачету

1. Понятие бизнес-процесса.
2. Классификация бизнес-процессов.
3. Архитектура процессов организации.
4. Границы, входы и выходы процесса.
5. SIPOC.
6. Назначение BPMN.
7. События BPMN.
8. Задачи и подпроцессы BPMN.
9. Шлюзы BPMN.
10. Пулы и дорожки.
11. Модель AS-IS.
12. Показатели бизнес-процесса.
13. Время цикла и пропускная способность.
14. Анализ узких мест.
15. Причины потерь и вариабельности.
16. RACI-матрица.
17. Модель TO-BE.

18. Методы оптимизации процессов.
19. Автоматизация бизнес-процессов.
20. Оценка эффекта реинжиниринга.
21. Процессный подход.
22. Нотации моделирования.
23. Моделирование AS-IS.
24. Анализ бизнес-процессов.
25. Совершенствование процессов.
26. Автоматизация и цифровизация процессов.
27. Оценка эффекта изменений.
28. Проект моделирования процесса.
29. Определение владельца бизнес-процесса.
30. Выбор уровня детализации модели процесса.
31. Условия применения событий BPMN.
32. Проверка логики ветвлений в BPMN.
33. Сравнение моделей текущего и целевого процесса.
34. Расчёт экономии времени после оптимизации.
35. Типы событий нотации BPMN.
36. Отличие последовательного потока от потока сообщений.
37. Взаимодействие участников в пулах BPMN.
38. Метрики качества бизнес-процесса.
39. Правила определения границ процесса.
40. Критерии эффективности модели TO-BE.

3.2. Перечень вопросов к экзамену

1. Цели и принципы совершенствования бизнес-процессов.
2. Сравнение оптимизации, реинжиниринга и непрерывных улучшений.
3. Этапы подготовки программы совершенствования бизнес-процессов.
4. Критерии отбора процессов для преобразования.
5. Применение цикла PDCA к управлению улучшениями.
6. Принципы Lean и сокращение операций, не создающих ценность.
7. Анализ потерь и простоев при совершенствовании процесса.
8. Определение целевых показателей бизнес-процесса.
9. Разработка альтернативных вариантов процесса TO-BE.
10. Правила построения модели целевого состояния TO-BE.
11. Сопоставление моделей AS-IS и TO-BE.
12. Перепроектирование маршрутов и процедур согласования.
13. Перераспределение ролей и ответственности в модели TO-BE.
14. Управление организационными изменениями при преобразовании процесса.
15. Оценка реализуемости и ограничений предлагаемых улучшений.
16. Критерии выбора операций для автоматизации.
17. Связь цифровой трансформации и процессных изменений.
18. Назначение workflow-систем в исполнении бизнес-процессов.
19. Возможности BPM-платформ для моделирования и мониторинга процессов.
20. Применение роботизации процессов (RPA).
21. Сравнение автоматизации, роботизации и реорганизации процесса.
22. Формирование требований к информационной системе по модели TO-BE.
23. Интеграция информационных систем в сквозных процессах.
24. Риски автоматизации неэффективного процесса без его оптимизации.
25. Система KPI для контроля результатов преобразования.
26. Выбор исходных и целевых значений показателей процесса.
27. Методы измерения эффекта сокращения времени цикла.

28. Оценка изменений стоимости, качества и производительности.
29. Расчёт трудозатрат на внедрение процессных изменений.
30. Оценка капитальных и эксплуатационных затрат цифровизации.
31. Сравнение экономических эффектов альтернативных решений.
32. Определение сроков окупаемости проекта улучшения процесса.
33. Учёт рисков, допущений и ограничений при оценке эффекта.
34. Выбор сценария оптимизации по системе критериев.
35. Состав и этапы проекта моделирования бизнес-процесса.
36. Подготовка комплекта моделей и аналитических материалов проекта.
37. Презентация и защита предложений по совершенствованию процесса.
38. Планирование внедрения целевой модели бизнес-процесса.
39. Мониторинг достигнутых результатов после внедрения TO-BE.
40. Методы корректировки процесса по результатам контроля KPI.

4. Шкала оценивания результатов промежуточной аттестации и критерии выставления оценок

Для оценки результатов промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине в форме зачёта применяется двухбалльная шкала оценивания: «зачтено» и «не зачтено».

Зачет. Критерии выставления оценок

При выставлении результата зачёта учитываются полнота и правильность освоения теоретического материала, понимание основных понятий и закономерностей дисциплины, логичность и последовательность изложения, владение профессиональной терминологией, способность применять полученные знания и умения при решении практико-ориентированных задач, самостоятельность выполнения заданий, а также степень достижения планируемых результатов обучения и сформированности компетенций.

Результат «зачтено» выставляется обучающемуся, если он:

- усвоил основное содержание учебного материала, предусмотренного рабочей программой дисциплины, и демонстрирует знание основных понятий, определений, принципов, методов и закономерностей;
- понимает сущность изучаемых процессов и явлений, способен объяснять взаимосвязи между основными положениями дисциплины;
- правильно раскрывает содержание поставленных вопросов, излагает материал последовательно, логично и с использованием соответствующей профессиональной терминологии;
- способен выделять главное в изученном материале, проводить анализ информации, устанавливать причинно-следственные связи, формулировать выводы и аргументировать свою позицию;
- демонстрирует умение применять полученные теоретические знания при решении типовых учебных и практико-ориентированных задач;
- владеет основными методами, приёмами и инструментами, необходимыми для выполнения заданий;
- выполняет предложенные задания в целом правильно, соблюдая основные требования к содержанию, структуре и оформлению результатов;
- способен самостоятельно выполнять основные этапы задания, при необходимости используя уточняющие вопросы или рекомендации преподавателя;
- допускает отдельные неточности, неполноту отдельных ответов либо несущественные ошибки, которые не искажают основного содержания материала и могут быть исправлены самостоятельно или после уточняющих вопросов преподавателя;
- демонстрирует достижение планируемых результатов обучения и сформированность компетенций на уровне не ниже минимально допустимого.

Результат «зачтено» может быть выставлен как при полном и глубоком освоении материала, так и при освоении его на минимально достаточном уровне, если обучающийся

правильно раскрывает основные положения дисциплины, способен выполнять предусмотренные программой типовые задания и демонстрирует достижение установленных результатов обучения.

Результат «не зачтено» выставляется обучающемуся, если он:

- не усвоил значительную часть основного учебного материала, предусмотренного рабочей программой дисциплины;
- не знает либо неправильно раскрывает основные понятия, определения, принципы, методы и закономерности дисциплины;
- допускает существенные фактические и содержательные ошибки, искажающие смысл основных положений учебного материала;
- не понимает взаимосвязей между основными понятиями, процессами и явлениями;
- излагает материал фрагментарно, непоследовательно, не может выделить главное и сформулировать обоснованные выводы;
- не владеет необходимой профессиональной терминологией либо систематически использует её неправильно;
- не способен применить полученные знания при решении типовых учебных и практико-ориентированных задач;
- допускает принципиальные ошибки при выборе методов, способов решения задач, использовании инструментов или интерпретации результатов;
- не может самостоятельно выполнить основные этапы предложенного задания даже после дополнительных разъяснений и наводящих вопросов преподавателя;
- не способен объяснить последовательность выполнения задания, обосновать полученные результаты и оценить их правильность;
- не устраняет существенные ошибки после дополнительных вопросов и разъяснений преподавателя;
- не демонстрирует достижение планируемых результатов обучения и минимально необходимого уровня сформированности компетенций.

Результат «не зачтено» выставляется в случае, если выявленные пробелы в знаниях, умениях и навыках носят существенный характер и не позволяют признать планируемые результаты обучения по дисциплине достигнутыми.

Порядок принятия решения о выставлении результата зачёта

При проведении промежуточной аттестации в форме зачёта преподаватель оценивает результаты освоения дисциплины в совокупности, с учётом ответов обучающегося на теоретические вопросы, результатов выполнения практико-ориентированных заданий и иных оценочных мероприятий, предусмотренных рабочей программой дисциплины.

Отдельные неточности и несущественные ошибки не являются самостоятельным основанием для выставления результата «не зачтено», если обучающийся в целом демонстрирует необходимый уровень знаний, умений и сформированности компетенций.

Наличие существенных пробелов в освоении основного содержания дисциплины, принципиальных ошибок и неспособность выполнить типовые задания свидетельствуют о недостижении минимально необходимого уровня освоения дисциплины и являются основанием для выставления результата «не зачтено».

Результат промежуточной аттестации фиксируется в форме «зачтено» или «не зачтено» в соответствии с установленным в образовательной организации порядком проведения промежуточной аттестации.

Критерии оценивания результатов промежуточной аттестации в форме тестирования

При проведении промежуточной аттестации в форме тестирования с использованием двухбалльной шкалы оценивания («зачтено», «не зачтено») оценка результатов осуществляется следующим образом:

• «Зачтено» выставляется обучающемуся, правильно выполнившему не менее 60 % тестовых заданий. Данный результат свидетельствует о достижении минимально необходимого уровня освоения содержания дисциплины и сформированности оцениваемых компетенций.

• «Не зачтено» выставляется обучающемуся, правильно выполнившему менее 60 % тестовых заданий. Данный результат свидетельствует о недостаточном уровне освоения содержания дисциплины и недостижении минимально необходимых результатов обучения.

Процент правильно выполненных тестовых заданий определяется как отношение количества правильно выполненных заданий к общему количеству тестовых заданий, предъявленных обучающемуся, умноженное на 100 %.

Если тестовые задания имеют различный вес или предусматривают частичное начисление баллов, результат определяется как отношение суммы набранных баллов к максимально возможной сумме баллов, умноженное на 100 %.

При определении итогового результата тестирования применяется установленная шкала оценивания. Значение 60 % включается в диапазон результата «зачтено».

Дополнительные вопросы могут быть заданы обучающемуся в случае:

• необходимости конкретизации и изложенной обучающимся информации по вопросам билета с целью проверки глубины знаний отвечающего по связанным между собой темам и проблемам;

• необходимости проверки знаний обучающегося по основным темам и проблемам курса при недостаточной полноте его ответа по вопросам билета.

Для оценивания результатов промежуточной аттестации применяется шкала оценивания, включающая следующие оценки: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Экзамен (зачет с оценкой). Критерии выставления оценок

Знания обучающихся оцениваются путем выставления по результатам ответа обучающегося итоговой оценки «отлично», либо «хорошо», либо «удовлетворительно», либо «неудовлетворительно».

Оценка «отлично» выставляется в случае:

- полного, правильного и уверенного изложения обучающимся учебного материала по каждому из вопросов билета;
- уверенного владения обучающимся понятийно-категориальным аппаратом учебной дисциплины;
- логически последовательного, взаимосвязанного и правильно структурированного изложения обучающимся учебного материала, умения устанавливать и прослеживать причинно-следственные связи между событиями, процессами и явлениями, о которых идет речь в вопросах билета;
- приведения обучающимся надлежащей аргументации, наличия у обучающегося логически и нормативно обоснованной точки зрения при освещении проблемных, дискуссионных аспектов учебного материала по вопросам билета;
- лаконичного и правильного ответа обучающегося на дополнительные вопросы преподавателя.

Оценка «хорошо» выставляется в случае:

- недостаточной полноты изложения обучающимся учебного материала по отдельным (одному или двум) вопросам билета при условии полного, правильного и уверенного изложения учебного материала по, как минимум, одному вопросу билета;
- допущения обучающимся незначительных ошибок и неточностей при изложении учебного материала по отдельным (одному или двум) вопросам билета;
- допущения обучающимся незначительных ошибок и неточностей при использовании в ходе ответа отдельных понятий и категорий дисциплины;
- нарушения обучающимся логической последовательности, взаимосвязи и структуры изложения учебного материала по отдельным вопросам билета, недостаточного

умения обучающегося устанавливать и прослеживать причинно-следственные связи между событиями, процессами и явлениями, о которых идет речь в вопросах билета;

- приведения обучающимся слабой аргументации, наличия у обучающегося недостаточно логически и нормативно обоснованной точки зрения при освещении проблемных, дискуссионных аспектов учебного материала по вопросам билета;
- допущения обучающимся незначительных ошибок и неточностей при ответе на дополнительные вопросы преподавателя.

Любой из указанных недостатков или их определенная совокупность могут служить основанием для выставления обучающемуся оценки «хорошо».

Оценка «удовлетворительно» выставляется в случае:

- невозможности изложения обучающимся учебного материала по любому из вопросов билета при условии полного, правильного и уверенного изложения учебного материала по как минимум одному из вопросов билета;
- допущения обучающимся существенных ошибок при изложении учебного материала по отдельным (одному или двум) вопросам билета;
- допущении обучающимся ошибок при использовании в ходе ответа основных понятий и категорий учебной дисциплины;
- существенного нарушения обучающимся или отсутствия у обучающегося логической последовательности, взаимосвязи и структуры изложения учебного материала, неумения обучающегося устанавливать и прослеживать причинно-следственные связи между событиями, процессами и явлениями, о которых идет речь в вопросах билета;
- отсутствия у обучающегося аргументации, логически и нормативно обоснованной точки зрения при освещении проблемных, дискуссионных аспектов учебного материала по вопросам билета;
- невозможности обучающегося дать ответы на дополнительные вопросы преподавателя.

Любой из указанных недостатков или их определенная совокупность могут служить основанием для выставления обучающемуся оценки «удовлетворительно».

Оценка «неудовлетворительно» выставляется в случае:

- отказа обучающегося от ответа по билету с указанием, либо без указания причин;
- невозможности изложения обучающимся учебного материала по двум или всем вопросам билета;
- допущения обучающимся существенных ошибок при изложении учебного материала по двум или всем вопросам билета;
- скрытное или явное использование обучающимся при подготовке к ответу нормативных источников, основной и дополнительной литературы, конспектов лекций и иного вспомогательного материала, кроме случаев специального указания или разрешения преподавателя;
- не владения обучающимся понятиями и категориями данной дисциплины;
- невозможность обучающегося дать ответы на дополнительные вопросы преподавателя.

Любой из указанных недостатков или их совокупность могут служить основанием для выставления обучающемуся оценки «неудовлетворительно».

Обучающийся имеет право отказаться от ответа по выбранному билету с указанием, либо без указания причин и взять другой билет. При этом с учетом приведенных выше критериев оценка обучающемуся должна быть выставлена на один балл ниже заслуживаемой им.

Дополнительные вопросы могут быть заданы обучающемуся в случае:

- необходимости конкретизации и изложенной обучающимся информации по вопросам билета с целью проверки глубины знаний отвечающего по связанным между собой темам и проблемам;

• необходимости проверки знаний обучающегося по основным темам и проблемам курса при недостаточной полноте его ответа по вопросам билета.

При проведении промежуточной аттестации в форме тестирования с использованием шкалы, включающей оценки «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно», оценивание результата проводится следующим образом:

«**Отлично**» - получают обучающиеся в том случае, если верные ответы составляют от 80% до 100% от общего количества;

«**Хорошо**» - получают обучающиеся в том случае, если верные ответы составляют от 65 до 79% от общего количества;

«**Удовлетворительно**» - получают обучающиеся в том случае, если верные ответы составляют 50 –64 % правильных ответов;

«**Неудовлетворительно**» - работа, содержащая менее 50% правильных ответов.

5. Задания для диагностической работы (количество 20)

1. Вопрос: Что такое бизнес-процесс?

Примерный ответ: Бизнес-процесс представляет собой совокупность взаимосвязанных действий, преобразующих входы в результат, ценный для потребителя. Его описывают через цель, границы, участников, ресурсы и показатели результативности.

2. Вопрос: Какие виды бизнес-процессов выделяют в организации?

Примерный ответ: Бизнес-процессы обычно подразделяют на основные, обеспечивающие и управленческие. Основные создают ценность для внешнего клиента, обеспечивающие предоставляют ресурсы, а управленческие организуют деятельность и контроль.

3. Вопрос: Что представляет собой архитектура бизнес-процессов?

Примерный ответ: Архитектура процессов — упорядоченная система процессов организации и связей между ними. Она показывает иерархию от крупных направлений деятельности до конкретных операций и помогает определять зоны ответственности.

4. Вопрос: Как определяют границы, входы и выходы процесса?

Примерный ответ: Границы устанавливают события начала и завершения процесса и отделяют его от соседних процессов. Входы представляют необходимые данные и ресурсы, а выходы — полученные продукты, услуги или результаты.

5. Вопрос: Для чего используют модель SIPOC?

Примерный ответ: SIPOC — инструмент высокоуровневого описания процесса через поставщиков, входы, процесс, выходы и потребителей. Он помогает согласовать границы и участников процесса до разработки детальной модели.

6. Вопрос: Каково назначение нотации BPMN?

Примерный ответ: BPMN — стандартизированная графическая нотация для представления потока работ и взаимодействия участников бизнес-процесса. Её элементы позволяют показать события, действия, развилки и передачу сообщений.

7. Вопрос: Какие виды событий используются в BPMN?

Примерный ответ: В BPMN применяют начальные, промежуточные и конечные события. Начальные запускают процесс, промежуточные отражают происходящее в ходе выполнения, а конечные описывают результаты завершения потока.

8. Вопрос: Чем задача BPMN отличается от подпроцесса?

Примерный ответ: Задача обозначает отдельное действие, которое не детализируется в данной модели. Подпроцесс объединяет несколько действий в самостоятельный фрагмент и может раскрываться на более подробной диаграмме.

9. Вопрос: Для чего применяются шлюзы BPMN?

Примерный ответ: Шлюзы управляют ветвлением и объединением потоков выполнения. Например, исключающий шлюз выбирает одну ветвь по условию, а параллельный запускает несколько ветвей одновременно.

10. Вопрос: Что обозначают пулы и дорожки в BPMN?

Примерный ответ: Пулы представляют отдельных участников взаимодействия, например организации или самостоятельные процессы. Дорожки делят пул по ролям и подразделениям, позволяя показать распределение ответственности.

11. Вопрос: Что отражает модель процесса AS-IS?

Примерный ответ: Модель AS-IS описывает фактическое текущее выполнение процесса, включая последовательность действий и участников. Её используют для обнаружения задержек, дублирования и расхождений с регламентами.

12. Вопрос: Какими показателями оценивают бизнес-процесс?

Примерный ответ: Оценка включает показатели времени выполнения, затрат, качества результата, объёма работ и удовлетворённости потребителя. Выбор KPI зависит от цели процесса и должен опираться на измеримые данные.

13. Вопрос: Чем время цикла отличается от пропускной способности?

Примерный ответ: Время цикла показывает продолжительность прохождения одной единицы работы от начала до завершения. Пропускная способность характеризует количество единиц, обработанных процессом за определённый период.

14. Вопрос: Как выявляют узкие места бизнес-процесса?

Примерный ответ: Узкое место — операция или ресурс, ограничивающие общую производительность процесса. Для выявления анализируют очереди, загрузку исполнителей, время ожидания и фактическую пропускную способность этапов.

15. Вопрос: Какие причины вызывают потери и вариабельность процесса?

Примерный ответ: Потери могут возникать из-за ожидания, повторной работы, излишних согласований, перемещений и ошибок. Вариабельность вызвана колебаниями объёма заказов, сложности задач и доступности ресурсов; её учитывают при оптимизации.

16. Вопрос: Для чего используется матрица RACI?

Примерный ответ: Матрица RACI распределяет роли при выполнении работ: Responsible выполняет, Accountable несёт итоговую ответственность, Consulted консультирует, Informed получает информацию. Инструмент помогает устранить неопределённость полномочий.

17. Вопрос: Что описывает модель процесса TO-BE?

Примерный ответ: Модель TO-BE отражает желаемое состояние процесса после изменений. В ней фиксируют новую последовательность операций, роли, автоматизацию и показатели, по которым будут оцениваться улучшения.

18. Вопрос: Какие методы применяют для оптимизации процессов?

Примерный ответ: Оптимизация включает устранение лишних операций, сокращение ожиданий, стандартизацию действий, перераспределение ресурсов и автоматизацию. Эффект проверяют сравнением измеримых показателей до и после изменений.

19. Вопрос: Как осуществляется автоматизация бизнес-процессов?

Примерный ответ: Автоматизация предполагает передачу повторяемых действий и маршрутизации задач программным средствам, например BPM-платформам и RPA. Перед внедрением уточняют правила процесса, исключения и требования к интеграциям.

20. Вопрос: Как оценивают результат реинжиниринга процессов?

Примерный ответ: Результат оценивают по изменению времени цикла, затрат, качества, производительности и удовлетворённости клиентов. Сравнение с исходными значениями дополняют учётом расходов на преобразование и рисков перехода.