

**ПРИЛОЖЕНИЕ А**  
**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**  
**ПО ДИСЦИПЛИНЕ «Реинжиниринг предприятия»**

**1. Перечень оценочных средств для компетенций, формируемых в результате освоения дисциплины**

<b>Код контролируемой компетенции</b>	<b>Способ оценивания</b>	<b>Оценочное средство</b>
ПК-7: Способность участвовать в программе внедрения организационных изменений, продуктовых и технологических инноваций	Зачет	Комплект контролирующих материалов для зачета

**2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, описание шкал оценивания**

Оцениваемые компетенции представлены в разделе «Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций» рабочей программы дисциплины «Реинжиниринг предприятия».

При оценивании сформированности компетенций по дисциплине «Реинжиниринг предприятия» используется 100-балльная шкала.

<b>Критерий</b>	<b>Оценка по 100-балльной шкале</b>	<b>Оценка по традиционной шкале</b>
Студент освоил изучаемый материал, выполняет задания в соответствии с индикаторами достижения компетенций, может допускать отдельные ошибки.	25-100	<i>Зачтено</i>
Студент не освоил основное содержание изученного материала, задания в соответствии с индикаторами достижения компетенций не выполнены или выполнены неверно.	0-24	<i>Не зачтено</i>

**3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки уровня достижения компетенций в соответствии с индикаторами**

*1.Задание 1*

<b>Компетенция</b>	<b>Индикатор достижения компетенции</b>
ПК-7 Способность участвовать в программе внедрения организационных изменений, продуктовых и технологических инноваций	ПК-7.4 Разрабатывать стратегию реализации организационных изменений

## Задание

**Оцените способность компании участвовать в программе внедрения организационных изменений, продуктовых и технологических инноваций**

### Реинжиниринг в IBM Credit.

Главной целью бизнес-реинжиниринга является резкое ускорение реакции предприятия на изменения в требованиях потребителей (или на прогноз таких изменений) при многократном снижении затрат всех видов.

В качестве примера успешного реинжиниринга можно привести IBM Credit, дочернюю компанию, целиком принадлежащую IBM, которая – будь она независимой – заняла бы достойное место в рейтинге журнала Fortune: 100 крупнейших компаний сферы услуг. IBM Credit занимается финансированием продаж компьютеров, программного обеспечения и услуг, производимых IBM. Эта область деятельности особенно ценится IBM, поскольку кредитование покупок клиентов – чрезвычайно прибыльный бизнес.

В ранние годы своего существования IBM Credit действовала в чисто диккенсовском духе. Когда торговые агенты IBM на местах звонили с просьбой о кредитовании продаж, они попадали к одному из 14 человек, сидевших за столом в конференц-зале IBM Credit в Олд Гринвиче, штат Коннектикут. Тот, кто отвечал на звонок, регистрировал запрос о финансовой сделке на листке бумаги. Это был первый этап.

На втором этапе другой сотрудник доставлял этот листок наверх, в кредитный отдел, где специалист вводил информацию в компьютерную систему и проверял платежеспособность потенциального заемщика. Затем этот специалист записывал результаты проверки все на том же листке бумаги и отправлял его в следующее звено процедурной цепочки – в коммерческий отдел.

Коммерческий отдел отвечал за изменение стандартного кредитного договора в соответствии с запросами клиента. В данном отделе имелась собственная компьютерная система. После составления текста договора специальный сотрудник отдела коммерческих операций вносил все особые условия кредитования в бланк запроса – все тот же листок бумаги. Этим завершался третий этап.

Далее (этап четвертый) запрос поступал к человеку, занимавшемуся калькуляцией цен, который вводил данные в электронную таблицу на своем персональном компьютере, чтобы определить, какую процентную ставку надо назначить клиенту. Размер ставки опять же записывался на бумажном бланке запроса, который вместе с другими бумагами попадал в канцелярию на пятый этап.

В канцелярии администратор превращал всю полученную информацию в письмо, готовое к отправке торговому представителю по Federal Express.

Весь процесс отнимал в среднем 6 дней, хотя порой растягивался и до двух недель. С точки зрения торгового представителя подобный круговорот был слишком долгим, поскольку давал клиенту целых 6 свободных дней, в течение которых тот мог или найти иной источник финансирования, или соблазниться предложениями другого продавца компьютеров, или же попросту вообще отменить сделку.

Пытаясь усовершенствовать этот процесс, IBM Credit предприняла несколько попыток добиться хотя бы каких-то изменений. Например, было решено установить контрольный пост, чтобы в любой момент можно было оперативно ответить на вопросы торгового представителя о том, на какой стадии в данный момент находится сделка. Теперь каждый из отделов вместо того, чтобы отправлять бланк запроса дальше по цепочке, должен был возвращать его обратно на контрольный пост, куда изначально поступали звонки с запросами. Таким образом, администрация могла регистрировать завершение каждого этапа оформления кредита прежде чем посылать бумагу дальше.

Это нововведение действительно помогло разрешить одну проблему: администрация на контрольном пункте в любой момент знала, в какой именно точке процедурного лабиринта находится каждый из запросов, и могла отчитаться перед торговым представителем по первому его требованию. К сожалению, за право обладать подобной информацией пришлось заплатить увеличением продолжительности всей процедуры оформления запроса на кредит.

В конце концов, два высших менеджера IBM Credit решили провести мозговую атаку на проблему оформления запросов. Они взяли один бланк и лично прошли с ним все пять этапов, предлагая персоналу в каждом из подразделений отложить все текущие дела и обработать запрос по всем правилам, исключив лишь время, в течение которого бланк, ожидая своей очереди, обычно пролеживал на столе каждого клерка в стопке документов. В результате подобного «следственного эксперимента» обнаружилось, что на обработку одного запроса требуется 90 минут чистого времени. А остальное время уходило на пересылку запроса из одного отдела в другой. Тем самым руководство сумело, наконец, взглянуть в корень проблемы, которая заключалась в общей организации процесса выдачи кредита. Таким образом, проблема заключалась в самой структуре процесса. Иными словами, менять надо было сам процесс в целом, а не его отдельные звенья.

В итоге IBM Credit заменила своих специалистов (по проверке платежеспособности, калькуляции цен и так далее) на работников широкого профиля. Теперь вместо того, чтобы пересылать запрос из отдела в отдел, один сотрудник, так называемый координатор сделки, оформлял его от начала до конца.

IBM Credit разработала также в помощь координаторам новую, усовершенствованную компьютерную систему. В большинстве случаев система могла спокойно руководить действиями координаторов по оформлению кредитных сделок. А если возникала действительно сложная ситуация, то сотрудник мог

обратиться за помощью к небольшой группе высококвалифицированных специалистов – экспертов по проверке платежеспособности, калькуляции цен и так далее. Но даже и в таких трудных случаях отсутствовала какая-либо передача документов из отдела в отдел, поскольку координаторы сделок и эксперты, к которым надо было обращаться, работали вместе как одна команда.

Рост производительности, достигнутый в итоге описанного перепроектирования процесса, превзошел все ожидания. IBM Credit урезала время прохождения запроса с семи дней до четырех часов. Причем добилась этого безо всякого увеличения штата – даже, наоборот, появилась возможность несколько сократить число работающих. В то же самое время количество оформленных сделок возросло в 100 раз. То, чего удалось достичь IBM Credit, - 90-процентного сокращения времени прохождения сделки и роста производительности в 100 раз – полностью соответствует данному определению реинжиниринга.

Задание:

1. Какая ключевая характеристика функционирования изменилась в организации после реинжиниринга?
2. Что послужило основной причиной реинжиниринга в компании?
3. Предложите свою стратегию реализации организационных изменений (ПК-7.4)

## 2.Задание 2

<b>Компетенция</b>	<b>Индикатор достижения компетенции</b>
ПК-7 Способность участвовать в программе внедрения организационных изменений, продуктовых и технологических инноваций	ПК-7.4 Разрабатывать стратегию реализации организационных изменений

### Задание

**Оцените способность компании участвовать в программе внедрения организационных изменений, продуктовых и технологических инноваций**

#### Проведение реинжиниринга на предприятии ОАО "Северсталь"

##### **Ситуация на заводе до проведения реинжиниринга.**

ОАО «Санкт-Петербургский завод систем программного управления» (Завод СПУ) – активно развивающееся предприятие отечественной электроники. Завод производит печатные платы, системы питания, пирометрические системы. Заказчиками продукции Завод СПУ являются практически все крупные отечественные приборостроители, а также большинство предприятий, выпускающих продукцию с электронной начинкой. Основной акционер Завод СПУ – ОАО "Северсталь". Предприятие расположено в Санкт-Петербурге.

Весной 2000 года к работе на предприятии приступили менеджеры, нанятые новым акционером Завод СПУ – ОАО "Северсталь". Единственным инструментом автоматизации управления на заводе в тот момент была бухгалтерская программа начала 90-х годов. Перед новым руководством предприятия сразу встала проблема точного учета ресурсов и загрузки мощностей. Руководители вынуждены были самостоятельно формировать управленческую отчетность на базе информации, которая собиралась в бумажном виде и вводилась в таблицы Excel. При этом данные управленческого и бухгалтерского учета зачастую различались. "Уровень бухгалтерского учета был совершенно неприемлем даже с точки зрения ведения бухгалтерии, не говоря уже, об управленческом учете и задачах планирования", – отмечает финансовый директор Завод СПУ Илья Пантелеев. Другие бизнес-процессы – логистика, закупка, коммерческий отдел, производство были вообще не автоматизированы. Руководством предприятия была поставлена задача обеспечения своевременного поступления данных со всех ключевых подразделений завода. Для этого требовалась система сбора и анализа информации, обеспечивающая возможности планирования и контроля производства.

##### **Принятое решение и полученный результат.**

Генеральный директор Завод СПУ Александр Буянов лично участвовал в процессе выбора автоматизированной системы управления. За три с половиной месяца руководители Завод СПУ рассмотрели решения на основе систем Галактика, БОСС-Корпорация (компания АйТи), Brain (производства одноименной немецкой компании) и ряда других. После тщательного анализа всех предложенных систем управления менеджеры Завод СПУ выбрали решение на базе системы Microsoft Business Solutions–Ахарта, предложенное компанией «АНД Проджект». Решение на базе системы Ахарта, реализующей современные процедуры управления, уникальные методы взаимодействия с клиентами и бизнес-партнерами, встроенную поддержку электронного бизнеса, позволило создать единую для всего предприятия систему ввода, обработки и анализа фактической информации, т.е интегрированную систему управления предприятием.

Руководителем проекта внедрения со стороны заказчика стал финансовый директор Завод СПУ. Весь процесс внедрения занял около 8 месяцев. Одновременно с внедрением Ахарта в ОАО "Завод систем программного управления" происходило развитие производства и развертывание параллельных направлений бизнеса. Поэтому внедрение началось с бухгалтерского учета и финансового блока. На этом этапе был создан аналитический и управленческий каркас ERP-системы, и заложена возможность настройки учета в соответствии с меняющимися объемами и режимами производства.

Важной особенностью реализованного на Завод СПУ проекта стала разработка средствами Ахарта уникального модуля финансово-управленческой отчетности, который дополняет возможности бухгалтерского учета уже реализованные в базовой версии Ахарта. Обычно западные системы управления, внедренные на российских предприятиях, не включают в себя блоки бухучета, так как западные стандарты бухучета существенно отличаются от российских. В этом случае к западной ERP-системе требуется «дополнение» на основе российской учетной системы. При этом теряется одно из основных преимуществ ERP – ведение учета и планирования в единой системе. А наличие программных "довесков", как правило, усложняет обслуживание всей системы управления, снижает достоверность данных. В рамках проекта на Завод СПУ специалисты "АНД Проджект" реализовали все функциональные возможности, необходимые для полноценного бухгалтерского учета в российских стандартах, средствами Ахарта, разработав так называемый «функциональный слой». Такой подход позволил «АНД Проджект» использовать созданное решение и в проектах других клиентов.

Для максимально эффективной адаптации специалистов предприятия к работе в единой системе управления были организованы тренинги на рабочих местах. Внедрение Ахарта помогло в максимально короткие сроки перестроить алгоритмы управления Завод СПУ, ликвидировать недостатки в системе учета завода. Реинжиниринг системы управления – одна из необходимых составляющих качественного внедрения информационной системы. В процессе внедрения в компании проверили и оптимизировали многие бизнес-процессы.

##### **Результат**

Полученный результат полностью соответствует требованиям и ожиданиям менеджеров ОАО "Завод СПУ". Теперь руководство в режиме реального времени получает достоверные данные о финансовом состоянии завода, о расчетах, приходе и расходе денежных средств. «Информация поступает мне в той форме, к



которой я привык - система в реальном времени генерирует «Отчет о движении денежных средств», «Отчет о прибылях и убытках» и ряд специфических аналитических отчетов. Сейчас на всем предприятии заданы единые правила интерпретации информации. Задачи по управленческому учету решены на 99%", - говорит он. Мнение финансового директора поддержал и генеральный директор предприятия: «Внедрение системы управления предприятием Ахарта обеспечило поступление полной и оперативной информации о финансовом состоянии дел на предприятии. Мы получили возможность на 60-70% снизить объем бумажного документооборота и временные затраты на ручной операторский труд и привести в полное соответствие данные бухгалтерского и управленческого учета».

Задание:

1. Проанализируйте условия и организацию проекта реинжиниринга предприятия?
2. Что обусловило успех проекта?
3. Возможно ли было получить аналогичные результаты, используя стратегию CI (постоянных улучшений)?
4. Предложите свою стратегию реализации организационных изменений (ПК-7.4)

### 3.Задание 3

<b>Компетенция</b>	<b>Индикатор достижения компетенции</b>
ПК-7 Способность участвовать в программе внедрения организационных изменений, продуктовых и технологических инноваций	ПК-7.4 Разрабатывать стратегию реализации организационных изменений

### Задание

Оцените способность компании участвовать в программе внедрения организационных изменений, продуктовых и технологических инноваций

#### Реорганизация поставок в компании «Ford»

Существующая система закупочной деятельности компании предполагает традиционную технологию поставок по схеме, представленной на рис. 2. По этой схеме поставщик отгружает продукцию в соответствии с оформленным заказом и выставляет счет на оплату. В пункте приема товара (на складе) производится сверка поступившего груза с накладной, и в случае совпадения заявленного в накладной товара по количеству и качеству производится его оприходование и передача соответствующего документа в бухгалтерию. В бухгалтерии производится снова сверка накладной, счета и заказа (контракта), и в случае отсутствия расхождений выполняется оплата счета. По такой схеме возможны длительные выяснения возникающих несогласований в документах с поставленным товаром, и как следствие невозможность быстрого использования материалов в производственном процессе, возвраты товаров и повторные поставки.

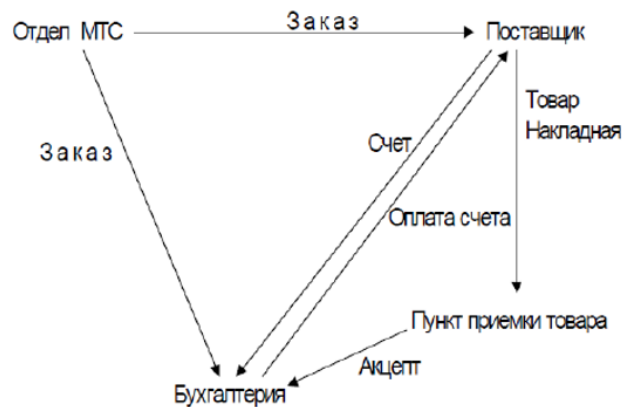


Рис. 2. Существующая организация процессов закупок в компании «Ford»

В результате проведения реинжиниринга этого бизнес-процесса было принято решение, что должна быть организована распределенная база данных, в которую помещается информация заказа (рис. 3.). Тогда пункт приема товара при акцепте товара делает сверку накладной с информацией заказа и в случае отсутствия несогласований при наличии денег на расчетном счете инициирует автоматически оплату поставки чеком. Таким образом, работа бухгалтерии по оплате поставок сокращается до минимума (решение спорных случаев), время выполнения процесса резко сокращается.



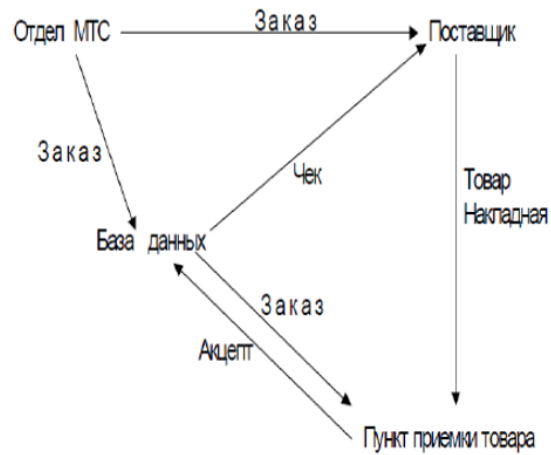


Рис. 3. Новая организация процессов закупок в компании Ford

### Вопросы

1. Сформулируйте основные проблемы компании Ford в области закупок.
2. Постройте модель процесса закупок компании Ford до и после перепроектирования.
3. Предложите свою стратегию реализации организационных изменений (ПК-7.4)

***4. Файл и/или БТЗ с полным комплектом оценочных материалов прилагается.***