

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Горно-Алтайский государственный университет»
(ФГБОУ ВО ГАГУ, ГАГУ, Горно-Алтайский государственный университет)

**Оптимизация бизнес-процессов предприятий
индустрии туризма и гостеприимства**
рабочая программа дисциплины (модуля)

Закреплена за кафедрой **кафедра экономики, туризма и прикладной информатики**

Учебный план 43.04.02_2025_805M.plx
43.04.02 Туризм
Организация и управление туристским и гостиничным бизнесом

Квалификация **Магистр**

Форма обучения **очная**

Общая трудоемкость **3 ЗЕТ**

Часов по учебному плану 108
в том числе:

аудиторные занятия 26
самостоятельная работа 45,5
часов на контроль 34,75

Виды контроля в семестрах:
экзамены 3

Распределение часов дисциплины по семестрам

Семестр (<Курс>.<Семестр на курсе>)	3 (2.1)		Итого	
Неделя	14 5/6			
Вид занятий	уп	рп	уп	рп
Лекции	10	10	10	10
Практические	16	16	16	16
Консультации (для студента)	0,5	0,5	0,5	0,5
Контроль самостоятельной работы при проведении аттестации	0,25	0,25	0,25	0,25
Консультации перед экзаменом	1	1	1	1
Итого ауд.	26	26	26	26
Контактная работа	27,75	27,75	27,75	27,75
Сам. работа	45,5	45,5	45,5	45,5
Часы на контроль	34,75	34,75	34,75	34,75
Итого	108	108	108	108

Программу составил(и):

к.э.н., декан, Куттубаева Тосканай Айтмукановна

Рабочая программа дисциплины

Оптимизация бизнес-процессов предприятий индустрии туризма и гостеприимства

разработана в соответствии с ФГОС:

Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - магистратура по направлению подготовки 43.04.02 Туризм (приказ Минобрнауки России от 15.06.2017 г. № 556)

составлена на основании учебного плана:

43.04.02 Туризм

утвержденного учёным советом вуза от 30.01.2025 протокол № 2.

Рабочая программа утверждена на заседании кафедры

кафедра экономики, туризма и прикладной информатики

Протокол от 10.04.2025 протокол № 9

Зав. кафедрой Газукина Юлия Геннадьевна

Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для
исполнения в 2026-2027 учебном году на заседании кафедры
кафедра экономики, туризма и прикладной информатики

Протокол от _____ 2026 г. № ____
Зав. кафедрой Газукина Юлия Геннадьевна

Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для
исполнения в 2027-2028 учебном году на заседании кафедры
кафедра экономики, туризма и прикладной информатики

Протокол от _____ 2027 г. № ____
Зав. кафедрой Газукина Юлия Геннадьевна

Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для
исполнения в 2028-2029 учебном году на заседании кафедры
кафедра экономики, туризма и прикладной информатики

Протокол от _____ 2028 г. № ____
Зав. кафедрой Газукина Юлия Геннадьевна

Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для
исполнения в 2029-2030 учебном году на заседании кафедры
кафедра экономики, туризма и прикладной информатики

Протокол от _____ 2029 г. № ____
Зав. кафедрой Газукина Юлия Геннадьевна

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1	Цели: формирование у магистрантов компетенций в области организации деятельности, экономической работы и управления предприятием индустрии туризма в современных условиях.
1.2	Задачи: - систематизированное представление об управлении сферой туристской деятельности на рынке; - исследование проблем и актуальных методов оптимизации бизнес-процессов на предприятиях туристской индустрии, - развитие методов и способов принятия решений в конкретных хозяйственных ситуациях; - изучение порядка разработки планов и программ развития туристского и гостиничного предприятия, отрасли туристской индустрии, региона; - определение путей повышения эффективности бизнес-процессов на предприятиях туристской индустрии

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ООП

Цикл (раздел) ООП:		Б1.В.ДВ.01
2.1	Требования к предварительной подготовке обучающегося:	
2.1.1	Стратегическое планирование на предприятиях сферы туризма	
2.1.2	Организация и управление предприятием гостиничного бизнеса	
2.1.3	Технология туроператорской и турагентской деятельности	
2.1.4	Туристский маркетинг	
2.1.5	Экономика туристского рынка (продвинутый уровень)	
2.2	Дисциплины и практики, для которых освоение данной дисциплины (модуля) необходимо как предшествующее:	
2.2.1	Выполнение и защита выпускной квалификационной работы	
2.2.2	Преддипломная практика	
2.2.3	Технологическая практика	

3. КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

ПК-1: Готов применять методы анализа, учета, моделирования и принятия управленческих решений в деятельности предприятий индустрии туризма и гостеприимства	
ИД-1.ПК-1: Обосновывает выбор методов анализа, моделирования и принятия управленческих решений в деятельности предприятий индустрии туризма и гостеприимства	
Знать: - основы бизнес-процессов, методы, принципы и подходы организации систем контроля деятельности предприятий туризма, гостиниц и других средств размещения, обслуживания потребителей, в том числе на разных уровнях (федеральном, региональном, муниципальном (локальном) уровне). Уметь: - обосновывать выбор методов оптимизации управленческих процессов в деятельности предприятий туристской индустрии. Владеть: - навыками применения различных методов анализа, моделирования и принятия управленческих решений для оптимизации бизнес-процессов предприятий туристской индустрии	
ИД-3.ПК-1: Использует методы анализа и моделирования при обосновании управленческих решений в деятельности предприятий индустрии туризма и гостеприимства	
Знать: - пути оптимизации бизнес-процессов предприятий туристской индустрии; - методы анализа и моделирования при обосновании управленческих решений для оптимизации бизнес-процессов в деятельности предприятий туристской индустрии. Уметь: - разрабатывать планы и программы развития туристского и гостиничного предприятия, отрасли туристской индустрии, региона. Владеть: - навыками использования методов анализа и моделирования при обосновании управленческих решений направленных на оптимизацию бизнес-процессов в предприятиях туристской индустрии.	

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)							
Код занятия	Наименование разделов и тем /вид занятия/	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература	Инте ракт.	Примечание
	Раздел 1. Раздел 1. Характеристика бизнес-процессов						
1.1	Тема 1. Характеристика основных видов бизнес-процессов Применяемые образовательные технологий: лекция-визуализация Содержание темы: Программные продукты управления предприятием. Система терминов процессного подхода. Процессы подразделений (внутрифункциональные процессы). Сквозные (межфункциональные) процессы. Декомпозиция процессов. Процессная и функциональная системы управления. Сеть процессов организации. Особенности выделения процессов в организации и объединения их в одну сеть. Правила выделения процессов в организации. Классификация процессов. Размер и число процессов. Техника пошагового выделения процессов. Применение правил выделения процессов. Пошаговое выделение процессов организации. Характеристика основных видов бизнес-процессов (управляющих, операционных, поддерживающих). /Лек/	3	1	ИД-1.ПК-1 ИД-3.ПК-1	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2	0	Применяемые образовательные технологии: лекция-визуализация
1.2	Тема 2. Особенности бизнес-процессов на различных уровнях. Содержание темы: Определение системы стандартизации бизнес-процессов. Структура процессов системы. Уровни развития системы стандартизации бизнес-процессов. Особенности бизнес-процессов на различных уровнях (федеральном, региональном, муниципальном (локальном) уровне). /Лек/	3	1	ИД-1.ПК-1 ИД-3.ПК-1	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2	0	

1.3	Тема 3. Факторы эффективности бизнес-процессов. Применяемые образовательные технологий: лекция-визуализация Содержание темы: Разработка и внедрение системы стратегического управления и системы управления бизнес-процессами. Система стратегических целей и показателей, привязка к бизнес-процессам. Разработка и внедрение систем стратегического и процессного управления. Факторы, влияющие на эффективность бизнес-процессов: Мотивация. Руководство. Сотрудники. Коммуникации. Бюджет. Технологическая поддержка. Консультации. Факторы влияния: организационные, финансовые, административные, информационные. /Лек/	3	1	ИД-1.ПК-1 ИД-3.ПК-1	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2	0	Применяемые образовательные технологий: лекция-визуализация
1.4	Тема 4. Параметры оценки бизнес-процессов на различных уровнях. Содержание темы: Показатели эффективности бизнес-процессов: процессность, контролируемость, ресурсоемкость, регулируемость. Сбалансированная система показателей и ключевые показатели эффективности. Концепция «Управление эффективностью деятельности». Сбалансированная система показателей. Ключевые показатели эффективности. Параметры оценки бизнес-процессов на различных уровнях (федеральном, региональном, муниципальном (локальном) уровне). /Лек/	3	2	ИД-1.ПК-1 ИД-3.ПК-1	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2	0	
1.5	Тема 1. Характеристика основных видов бизнес-процессов План занятия: 1. Опрос по вопросам семинарского занятия. Вопросы для подготовки к семинарскому занятию: 1. Программные продукты управления предприятием. 2. Система терминов процессного подхода. 3. Процессы подразделений (внутрифункциональные процессы). Сквозные (межфункциональные) процессы. Декомпозиция процессов. Процессная и функциональная системы управления. Сеть процессов организации. 4. Классификация процессов. 5. Характеристика основных видов бизнес-процессов (управляющих, операционных, поддерживающих). /Пр/	3	2	ИД-1.ПК-1 ИД-3.ПК-1	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2	0	Вопросы к экзамену, вопросы к семинарам, кейс-задачи, задания для контрольной работы, комплект тестов

1.6	Тема 1. Характеристика основных видов бизнес-процессов Содержание работы: 1. Подготовка к семинарскому занятию. Форма отчетности: опрос по вопросам семинарского занятия. Сроки контроля: семинарское занятие по теме. 2. Подготовка к итоговому тестированию. Форма контроля: тестирование в системе Moodle. Срок контроля: перед экзаменом. /Ср/	3	1	ИД-1.ПК-1 ИД-3.ПК-1	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2	0	Вопросы к экзамену, вопросы к семинарам, кейс-задачи, задания для контрольной работы, комплект тестов
1.7	Тема 2. Особенности бизнес-процессов на различных уровнях. Применяемые образовательные технологий: кейс-метод План занятия: 1. Опрос по вопросам семинарского занятия. 2. Разбор кейса. Вопросы для подготовки к семинарскому занятию: 1. Определение системы стандартизации бизнес-процессов. 2. Структура процессов системы. 3. Уровни развития системы стандартизации бизнес-процессов. 4. Особенности бизнес-процессов на различных уровнях (федеральном, региональном, муниципальном (локальном) уровне). /Пр/	3	2	ИД-1.ПК-1 ИД-3.ПК-1	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2	0	Вопросы к экзамену, вопросы к семинарам, кейс-задачи, задания для контрольной работы, комплект тестов
1.8	Тема 2. Особенности бизнес-процессов на различных уровнях. Содержание работы: 1. Подготовка к семинарскому занятию. Форма отчетности: опрос по вопросам семинарского занятия. Сроки контроля: семинарское занятие по теме. 2. Подготовка к итоговому тестированию. Форма контроля: тестирование в системе Moodle. Срок контроля: перед экзаменом. /Ср/	3	1	ИД-1.ПК-1 ИД-3.ПК-1	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2	0	Вопросы к экзамену, вопросы к семинарам, кейс-задачи, задания для контрольной работы, комплект тестов

1.9	Тема 3. Факторы эффективности бизнес-процессов. Применяемые образовательные технологий: презентаций. План занятия: 1. Опрос по вопросам семинарского занятия. 2. Защита презентации "Факторы эффективности бизнес-процессов на примере конкретного туристского предприятия" Вопросы для подготовки к семинарскому занятию: 1. Разработка и внедрение системы стратегического управления и системы управления бизнес-процессами. 2. Система стратегических целей и показателей, привязка к бизнес-процессам. 3. Разработка и внедрение систем стратегического и процессного управления. Факторы, влияющие на эффективность бизнес-процессов: Мотивация. Руководство. Сотрудники. Коммуникации. Бюджет. Технологическая поддержка. Консультации. 4. Факторы влияния: организационные, финансовые, административные, информационные. /Пр/	3	2	ИД-1.ПК-1 ИД-3.ПК-1	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2	0	Вопросы к экзамену, вопросы к семинарам, кейс-задачи, задания для индивидуальных проектов, задания для контрольной работы, комплект тестов
1.10	Тема 3. Факторы эффективности бизнес-процессов. Содержание работы: 1. Подготовка к семинарскому занятию. Форма отчетности: опрос по вопросам семинарского занятия. Сроки контроля: семинарское занятие по теме. 2. Подготовка к итоговому тестированию. Форма контроля: тестирование в системе Moodle. Срок контроля: перед экзаменом. 3. Работа над проектом: определить какие факторы оказывают влияние на эффективность бизнес-процессов на примере конкретного туристского предприятия. Форма контроля: письменная работа (проект). Сроки контроля: перед экзаменом). /Ср/	3	8	ИД-1.ПК-1 ИД-3.ПК-1	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2	0	Вопросы к экзамену, вопросы к семинарам, кейс-задачи, задания для индивидуальных проектов, задания для контрольной работы, комплект тестов

1.11	Тема 4. Параметры оценки бизнес-процессов на различных уровнях. Применяемые образовательные технологий: презентаций. План занятия: 1. Опрос по вопросам семинарского занятия. 2. Защита презентации "Оценка бизнес-процессов на примере конкретного туристского предприятия" Вопросы для подготовки к семинарскому занятию: 1. Показатели эффективности бизнес-процессов: процессность, контролируемость, ресурсоемкость, регулируемость. 2. Сбалансированная система показателей и ключевые показатели эффективности. 3. Ключевые показатели эффективности. 4. Параметры оценки бизнес-процессов на различных уровнях (федеральном, региональном, муниципальном (локальном) уровне). /Пр/	3	2	ИД-1.ПК-1 ИД-3.ПК-1	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2	0	Вопросы к экзамену, вопросы к семинарам, кейс-задачи, задания для индивидуальных проектов, задания для контрольной работы, комплект тестов
1.12	Тема 4. Параметры оценки бизнес-процессов на различных уровнях. Содержание работы: 1. Подготовка к семинарскому занятию. Форма отчетности: опрос по вопросам семинарского занятия. Сроки контроля: семинарское занятие по теме. 2. Подготовка к итоговому тестированию. Форма контроля: тестирование в системе Moodle. Срок контроля: перед экзаменом. 3. Работа над проектом: провести оценку бизнес-процессов на конкретном туристском предприятии. Форма контроля: письменная работа (проект). Сроки контроля: перед экзаменом). /Ср/	3	1	ИД-1.ПК-1 ИД-3.ПК-1	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2	0	Вопросы к экзамену, вопросы к семинарам, кейс-задачи, задания для индивидуальных проектов, задания для контрольной работы, комплект тестов
	Раздел 2. Практика управления бизнес-процессами						
2.1	Тема 5. Пути оптимизации бизнес-процессов предприятия туристской индустрии. Содержание темы: Классификация инструментов совершенствования. Основное назначение инструментов. Масштаб перемен. Потребности во времени и ресурсах. Источник импульсов к совершенствованию. Организационные методы Принципы и методы анализа и оптимизации бизнес-процессов. Оценка бизнес-процессов. Методы анализа бизнес-процессов. Основные подходы к оптимизации бизнес-процессов. Анализ рисков бизнес-процессов. /Лек/	3	1	ИД-1.ПК-1 ИД-3.ПК-1	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2	0	

2.2	Тема 6. Пути оптимизации бизнес-процессов на различных уровнях. Применяемые образовательные технологий: лекция-визуализация Содержание темы: Методики регламентации бизнес-процессов. Методики моделирования бизнес-процессов и рекомендации по их применению. Описание нотации ARIS eEPC. Описание нотации IDEF0, IDEF3. Сравнительный анализ нотаций ARIS и IDEF. Функциональные возможности программных продуктов ARISnBPWin. Рекомендации по применению методик и программных продуктов в зависимости от типовых задач. «Плоские» и «объемные» модели процессов. «Объемные» модели в нотации ARIS eEPC. «Объемные» модели в нотации IDF0. Модель бизнес-процесса в ARIS eEPC, удовлетворяющая требованиям процессного подхода к управлению. Пути оптимизации бизнес-процессов на различных уровнях (федеральном, региональном, муниципальном (локальном) уровне). /Лек/	3	1	ИД-1.ПК-1 ИД-3.ПК-1	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2	0	Применяемые образовательные технологий: лекция-визуализация
2.3	Тема 7. Разработка планов и программ развития туристского и гостиничного предприятия, отрасли туристской индустрии, региона. Содержание темы: Понятие о теоретико-методологических основах процесса управления программами предприятия туристской индустрии, региона, отрасли. Понятия, методы, формы и технологий управления программами развития региона. Разработка концепции социально-экономического развития региона. Виды федеральных и региональных программ. Механизм совершенствования программ и координации программных мероприятий. Ресурсное обеспечение и оценка эффективности осуществления программ. Целевые комплексные программы развития предприятия туристской индустрии. Порядок разработки, реализации и оценки эффективности государственных программ Российской Федерации. Порядок разработки, реализации и оценки эффективности государственных программ субъекта Российской Федерации. /Лек/	3	2	ИД-1.ПК-1 ИД-3.ПК-1	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2	0	

2.4	Тема 8. Техничко-экономическое обоснование проектирования бизнес-процессов и оценка рисков. Содержание темы: Цели и задачи подготовки ТЭО. Процесс подготовки технико-экономического обоснования. Участники процесса подготовки ТЭО. Формат подготовки ТЭО. Структура технико-экономического обоснования. Сроки подготовки ТЭО. Методы идентификации и оценки рисков, перечень идентифицированных рисков (коммерческих, технико-технологических, экологических, институциональных, финансовых, социальных и иных), возможных к наступлению в инвестиционном и постинвестиционном периодах проекта. Меры по снижению рисков. /Лек/	3	1	ИД-1.ПК-1 ИД-3.ПК-1	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2	0	
2.5	Тема 5. Пути оптимизации бизнес-процессов предприятия туристской индустрии. Применяемые образовательные технологий: метод проектов. План занятия: 1. Опрос по вопросам семинарского занятия. 2. Защита проектов (части проекта) Вопросы для подготовки к семинарскому занятию: 1. Классификация инструментов совершенствования. 2. Потребности во времени и ресурсах. Источник импульсов к совершенствованию. 3. Организационные методы Принципы и методы анализа и оптимизации бизнес-процессов. Оценка бизнес-процессов. 4. Методы анализа бизнес-процессов. Основные подходы к оптимизации бизнес-процессов. Анализ рисков бизнес-процессов. /Пр/	3	2	ИД-1.ПК-1 ИД-3.ПК-1	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2	0	Вопросы к экзамену, вопросы к семинарам, кейс-задачи, задания для индивидуальных проектов, задания для контрольной работы, комплект тестов
2.6	Тема 5. Пути оптимизации бизнес-процессов предприятия туристской индустрии. Содержание работы: 1. Подготовка к семинарскому занятию. Форма отчетности: опрос по вопросам семинарского занятия. Сроки контроля: семинарское занятие по теме. 2. Подготовка к итоговому тестированию. Форма контроля: тестирование в системе Moodle. Срок контроля: перед экзаменом. 3. Работа над проектом: разработка путей оптимизации бизнес-процессов на примере конкретного туристского предприятия. Форма контроля: письменная работа (проект). Сроки контроля: перед экзаменом). /Ср/	3	6	ИД-1.ПК-1 ИД-3.ПК-1	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2	0	Вопросы к экзамену, вопросы к семинарам, кейс-задачи, задания для индивидуальных проектов, задания для контрольной работы, комплект тестов

2.7	Тема 6. Пути оптимизации бизнес-процессов на различных уровнях. Применяемые образовательные технологий: метод проектов. План занятия: 1. Опрос по вопросам семинарского занятия. 2. Защита проектов (части проекта) Вопросы для подготовки к семинарскому занятию: 1. Методики регламентации бизнес-процессов. 2. Описание нотации ARIS eEPC. Описание нотации IDEF0, IDEF3. 3. Функциональные возможности программных продуктов ARISnBPWin. 4. Пути оптимизации бизнес-процессов на различных уровнях (федеральном, региональном, муниципальном (локальном) уровне). /Пр/	3	2	ИД-1.ПК-1 ИД-3.ПК-1	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2	0	Вопросы к экзамену, вопросы к семинарам, кейс-задачи, задания для индивидуальных проектов, задания для контрольной работы, комплект тестов
2.8	Тема 6. Пути оптимизации бизнес-процессов на различных уровнях. Содержание работы: 1. Подготовка к семинарскому занятию. Форма отчетности: опрос по вопросам семинарского занятия. Сроки контроля: семинарское занятие по теме. 2. Подготовка к итоговому тестированию. Форма контроля: тестирование в системе Moodle. Срок контроля: перед экзаменом. 3. Работа над проектом: обоснование использования различных программных продуктов для оптимизации бизнес-процессов на примере конкретного туристского предприятия. Форма контроля: письменная работа (проект). Сроки контроля: перед экзаменом). /Ср/	3	4,5	ИД-1.ПК-1 ИД-3.ПК-1	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2	0	Вопросы к экзамену, вопросы к семинарам, кейс-задачи, задания для индивидуальных проектов, задания для контрольной работы, комплект тестов

2.9	Тема 7. Разработка планов и программ развития туристского и гостиничного предприятия, отрасли туристской индустрии, региона. Применяемые образовательные технологий: метод проектов. План занятия: 1. Опрос по вопросам семинарского занятия. 2. Защита проектов (части проекта) Вопросы для подготовки к семинарскому занятию: 1. Понятие о теоретико-методологических основах процесса управления программами предприятия туристской индустрии, региона, отрасли. 2. Понятия, методы, формы и технологий управления программами развития региона. Разработка концепции социально-экономического развития региона. 3. Механизм совершенствования программ и координации программных мероприятий. 4. Ресурсное обеспечение и оценка эффективности осуществления программ. 5. Порядок разработки, реализации и оценки эффективности государственных программ субъекта Российской Федерации. /Пр/	3	2	ИД-1.ПК-1 ИД-3.ПК-1	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2	0	Вопросы к экзамену, вопросы к семинарам, кейс-задачи, задания для индивидуальных проектов, задания для контрольной работы, комплект тестов
2.10	Тема 7. Разработка планов и программ развития туристского и гостиничного предприятия, отрасли туристской индустрии, региона. Содержание работы: 1. Подготовка к семинарскому занятию. Форма отчетности: опрос по вопросам семинарского занятия. Сроки контроля: семинарское занятие по теме. 2. Подготовка к итоговому тестированию. Форма контроля: тестирование в системе Moodle. Срок контроля: перед экзаменом. 3. Работа над проектом: составление плана и разработка программы развития туристского предприятия (на примере). Форма контроля: письменная работа (проект). Сроки контроля: перед экзаменом). /Ср/	3	12	ИД-1.ПК-1 ИД-3.ПК-1	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2	0	Вопросы к экзамену, вопросы к семинарам, кейс-задачи, задания для индивидуальных проектов, задания для контрольной работы, комплект тестов
2.11	Тема 8. Техничко-экономическое обоснование проектирования бизнес-процессов и оценка рисков. Применяемые образовательные технологий: метод проектов. План занятия: 1. Защита проектов /Пр/	3	2	ИД-1.ПК-1 ИД-3.ПК-1	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2	0	Вопросы к экзамену, вопросы к семинарам, кейс-задачи, задания для индивидуальных

2.12	Тема 8. Техничко-экономическое обоснование проектирования бизнес-процессов и оценка рисков. Содержание работы: 1. Подготовка к итоговому тестированию. Форма контроля: тестирование в системе Moodle. Срок контроля: перед экзаменом. 2. Работа над проектом: технико-экономическое обоснование проектирования бизнес-процессов на примере конкретного туристского предприятия и оценка рисков. Форма контроля: письменная работа (проект). Сроки контроля: перед экзаменом). 3. Работа над проектом: подготовка проекта к защите. Форма контроля: публичная защита проекта. Сроки контроля: семинарское занятие по теме. /Ср/	3	12	ИД-1.ПК-1 ИД-3.ПК-1	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2	0	Вопросы к экзамену, вопросы к семинарам, кейс-задачи, задания для индивидуальных проектов, задания для контрольной работы, комплект тестов
	Раздел 3. Консультации						
3.1	Консультация по дисциплине /Конс/	3	0,5	ИД-1.ПК-1 ИД-3.ПК-1		0	
	Раздел 4. Промежуточная аттестация (экзамен)						
4.1	Подготовка к экзамену /Экзамен/	3	34,75	ИД-1.ПК-1 ИД-3.ПК-1		0	
4.2	Контроль СР /КСРАтт/	3	0,25	ИД-1.ПК-1 ИД-3.ПК-1		0	
4.3	Контактная работа /КонсЭк/	3	1	ИД-1.ПК-1 ИД-3.ПК-1		0	

5. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

5.1. Пояснительная записка

1. Назначение фонда оценочных средств. Оценочные средства предназначены для контроля и оценки образовательных достижений обучающихся, освоивших программу учебной дисциплины «Оптимизация бизнес-процессов предприятий туристской индустрии».
2. Фонд оценочных средств включает контрольные материалы для проведения текущего контроля в форме тестовых заданий, вопросов для семинаров, тем для индивидуальных проектов, кейс-задач, заданий для контрольной работы, и промежуточной аттестации в форме вопросов к экзамену.

5.2. Оценочные средства для текущего контроля

Контрольный тест

1 (ПК-1)

Название вопроса: Какой метод анализа наиболее подходит для выявления узких мест в процессе обслуживания клиентов в ресторане отеля?

Варианты ответов:

- a) SWOT-анализ
- b) ABC-анализ
- c) Анализ "узких мест" (Bottleneck Analysis)
- d) PESTEL-анализ

Ключ: c) Анализ "узких мест" (Bottleneck Analysis)

2 (ПК-1)

Название вопроса: Какая модель наиболее эффективна для прогнозирования загрузки номерного фонда отеля в зависимости от сезонности и маркетинговых акций?

Варианты ответов:

- a) Линейная регрессия
- b) Модель Монте-Карло
- c) Дерево решений
- d) Модель ARIMA

Ключ: d) Модель ARIMA

3 (ПК-1)

Название вопроса: Использование системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) не влияет на эффективность процессов маркетинга и продаж в туристической компании.

Варианты ответов: верно/неверно

Ключ: неверно

4 (ПК-1)

Название вопроса: Применение метода ABC-анализа позволяет определить наиболее прибыльные сегменты клиентов для туристического агентства.

Варианты ответов: верно\неверно

Ключ: верно

Примерные тесты для входного контроля:

1. Компания решила повысить операционную эффективность. С чего следует начать?

- а) Увеличить доходы.
- б) Уменьшить расходы.
- в) Описать бизнес-процессы и выбрать способы их оптимизации.
- г) Внедрить инструменты «Бережливого производства».

2. Бизнес-процесс – это:

- а) Совокупность последовательных действий, направленных на достижение определенных результатов;
- б) Совокупность работ, в ходе выполнения которых создается выходной результат, имеющий ценность для потребителя;
- в) Совокупность работ, в ходе выполнения которых, при использовании ресурсов, создается выходной результат, имеющий ценность для потребителя;
- г) Совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходные результаты, которые имеют ценность для конкретного результата.

3. У бизнес-процесса должен быть:

- а) Вход;
- б) Выход;
- в) Исполнитель;
- г) Владелец.

4. Какие источники информации о процессах можно использовать?

- а) Организационная структура.
- б) Типовые отраслевые классификаторы.
- в) Интервью, политики, процедуры.
- г) Все вышеперечисленное.

5. Бизнес-процессы классифицируются:

- а) Основной;
- б) Вспомогательный;
- в) Управления.

6. К основным бизнес-процессам относятся:

- а) Процессы, добавляющие ценность продукту/услуге;
- б) Результат по процессу получает внешний потребитель;
- в) Процессы, не касаются напрямую основного продукта/услуги.

7. К вспомогательным бизнес-процессам относятся:

- а) Процессы, добавляющие стоимость продукту/услуге;
- б) Результат по процессу получает внешний потребитель
- в) Процессы, не касаются напрямую основного продукта/услуги

8. К бизнес-процессам управления относятся:

- а) Процессы, которые задают цели и критерии;
- б) Процессы, которые координируют все процессы;
- в) Процессы, не касаются напрямую основного продукта/услуги.

9. В комплекс взаимосвязанных информационных моделей бизнес-процессов включаются:

- а) стратегическая модель целеполагания;
- б) функционально-технологическая модель;
- в) процессно-ролевая модель.

10. Методами качественного анализа бизнес-процессов является:

- а) Субъективное оценивание;
- б) Анализ графических схем;
- в) Сравнение с требованиями;
- г) Имитационное моделирование, ABC-метод.

11. Методами количественного анализа бизнес-процессов является:

- а) Субъективное оценивание;

- б) Анализ графических схем;
- в) Сравнение с требованиями;
- г) Имитационное моделирование, ABC-метод.

Примерные тесты для текущего контроля:

1. Сущность регламентов бизнес-процессов:
 - а) Описывает процессы взаимодействия исполнителей;
 - б) Описывает порядок действий отдельных исполнителей при реализации БП;
 - в) Описывают общепризнанные способы выполнения соответствующих процессов.
2. Владелец бизнес-процесса:
 - а) Отвечает за координацию действий и согласовывает интересы исполнителей БП;
 - б) Отвечает за своевременную адаптацию и реорганизацию БП;
 - в) Отвечает за результативность, эффективность и возобновляемость БП.
3. Исполнитель бизнес-процесса это:
 - а) Человеческий ресурс;
 - б) Оборудование;
 - в) Поставщик.
4. Вход выход бизнес-процесса это:
 - а) Ресурс на основании, которого инициализируется бизнес-процесс;
 - б) Сырье;
 - в) Формы документов.
5. Какие из перечисленных показателей относятся к качественным показателям анализа бизнес-процессов:
 - а) Анализ входов-выходов;
 - б) Степень соответствия мировым образцам;
 - в) Степень выполнения требований потребителя.
6. Какие из перечисленных показателей относятся к количественным показателям анализа бизнес-процессов:
 - а) Объем производства в денежном выражении;
 - б) Величина дебиторской задолженности потребителя;
 - в) Затраты на брак.
7. Что необходимо для успешного описания БПр:
 - а) четко определить границы БПр;
 - б) «нарисовать» схему БПр;
 - в) определить ресурсы БПр.
8. Границы БПр целесообразно определять:
 - а) по входам/выходам БПр и событиям;
 - б) по внешним и внутренним Клиентам БПр;
 - в) по типам и видам БПр.
9. Почему БПр «ушел не туда»?:
 - а) отсутствует системное виденье БПр;
 - б) отсутствует процессный подход к созданию БПр;
 - в) отсутствует ситуационное описание БПр.
10. Оптимальная схема БПр включает в себя:
 - а) 12-15 операций;
 - б) 5-7 операций;
 - в) 17-20 операций.
11. «Процесс в процессе» или «Процессная грыжа» - это:
 - а). когда внутри процесса представлено описание деятельности предприятия, которая выполняется другим подразделением, в другое время и т.п.;
 - б) когда процесс включает в себя большое количество операций (например, более 20);
 - в) когда существует возможность взаимодействия процессов при помощи данных, в рамках необходимых запросов.
12. В реинжиниринге обычно выделяют два существенно отличающихся вида деятельности:
 - а) Кризисный реинжиниринг;
 - б) Эффективный реинжиниринг;
 - в) Эффективный реинжиниринг;
 - г) Реинжиниринг развития.

13. Ключевые понятия реинжиниринга:

- а) фундаментальный;
- б) технологичный;
- в) радикальный.

14. Свойства реинжиниринга:

- а) отказ от устаревших правил и подходов и начало делового процесса с нуля;
- б) приведение к значительным изменениям показателей деятельности;
- в) постепенное улучшение показателей деятельности.

15. Важной возможностью современной среды моделирования является формирование следующих регламентирующих документов (Что неверно?):

- а) регламенты выполнения процессов;
- б) положения о подразделениях;
- в) информация о рынке труда.

16. В общем виде реинжиниринг решает следующие задачи:

- а) содействует разделению функций высшего руководства и созданию сети оперативных групп;
- б) обеспечивает пространственное и функциональное размещение товара;
- в) создает организационные предпосылки для централизации информационных потоков.

17. Назовите основные цели моделирования бизнес-процессов:

- а) обеспечить понимание структуры организации и динамики происходящих в ней процессов;
- б) обеспечить понимание текущих проблем организации и возможностей их решения;
- в) убедиться, что заказчики, пользователи и разработчики одинаково понимают цели и задачи организации;
- г) создать базу для формирования требований к ПО, автоматизирующему бизнес-процессы организации.

18. Реинжиниринг - это:

- а) перестройка (перепроектирование) деловых процессов для достижения радикального, скачкообразного улучшения деятельности фирмы;
- б) горизонтальные иерархии внутренних и зависимых между собой функциональных действий, конечной целью которых является выпуск продукции или отдельных ее компонентов.

19. Базовые принципы реинжиниринга бизнес-процессов:

- а) несколько рабочих процедур объединяются в одну;
- б) исполнители принимают самостоятельные решения;
- в) шаги процесса выполняются в естественном порядке.

20. Бизнес-процессы классифицируют следующим образом (Что неверно?):

- а) основные бизнес-процессы;
- б) сопутствующие бизнес-процессы;
- в) вспомогательные бизнес-процессы;
- г) управленческие бизнес-процессы.

Критерии оценки:

«отлично», повышенный уровень - Правильные ответы даны на 85-100% вопросов

«хорошо», пороговый уровень - Правильные ответы даны на 66-84% вопросов

«удовлетворительно», пороговый уровень - Правильные ответы даны на 50-65% вопросов

«неудовлетворительно», уровень не сформирован - Правильные ответы даны на менее 50% вопросов

Вопросы для семинаров

Тема 1. Характеристика основных видов бизнес-процессов

1. Программные продукты управления предприятием.
2. Система терминов процессного подхода.
3. Процессы подразделений (внутрифункциональные процессы). Сквозные (межфункциональные) процессы. Декомпозиция процессов. Процессная и функциональная системы управления. Сеть процессов организации.
4. Классификация процессов.
5. Характеристика основных видов бизнес-процессов (управляющих, операционных, поддерживающих).

Тема 2. Особенности бизнес-процессов на различных уровнях.

1. Определение системы стандартизации бизнес-процессов.
2. Структура процессов системы.
3. Уровни развития системы стандартизации бизнес-процессов.
4. Особенности бизнес-процессов на различных уровнях (федеральном, региональном, муниципальном (локальном) уровне).

Тема 3. Факторы эффективности бизнес-процессов.

1. Разработка и внедрение системы стратегического управления и системы управления бизнес-процессами.

2. Система стратегических целей и показателей, привязка к бизнес-процессам.
3. Разработка и внедрение систем стратегического и процессного управления. Факторы, влияющие на эффективность бизнес-процессов: Мотивация. Руководство. Сотрудники. Коммуникации. Бюджет. Технологическая поддержка. Консультации.
4. Факторы влияния: организационные, финансовые, административные, информационные.

Тема 4. Параметры оценки бизнес-процессов на различных уровнях.

1. Показатели эффективности бизнес-процессов: процессность, контролируемость, ресурсоемкость, регулируемость.
2. Сбалансированная система показателей и ключевые показатели эффективности.
3. Ключевые показатели эффективности.
4. Параметры оценки бизнес-процессов на различных уровнях (федеральном, региональном, муниципальном (локальном) уровне).

Тема 5. Пути оптимизации бизнес-процессов предприятия туристской индустрии.

1. Классификация инструментов совершенствования.
2. Потребности во времени и ресурсах. Источник импульсов к совершенствованию.
3. Организационные методы Принципы и методы анализа и оптимизации бизнес-процессов. Оценка бизнес-процессов.
4. Методы анализа бизнес-процессов. Основные подходы к оптимизации бизнес-процессов. Анализ рисков бизнес-процессов.

Тема 6. Пути оптимизации бизнес-процессов на различных уровнях.

1. Методики регламентации бизнес-процессов.
2. Описание нотации ARIS eEPC. Описание нотации IDEF0, IDEF3.
3. Функциональные возможности программных продуктов ARISnBPWin.
4. Пути оптимизации бизнес-процессов на различных уровнях (федеральном, региональном, муниципальном (локальном) уровне).

Тема 7. Разработка планов и программ развития туристского и гостиничного предприятия, отрасли туристской индустрии, региона.

1. Понятие о теоретико-методологических основах процесса управления программами предприятия туристской индустрии, региона, отрасли.
2. Понятия, методы, формы и технологий управления программами развития региона. Разработка концепции социально-экономического развития региона.
3. Механизм совершенствования программ и координации программных мероприятий.
4. Ресурсное обеспечение и оценка эффективности осуществления программ.
5. Порядок разработки, реализации и оценки эффективности государственных программ субъекта Российской Федерации.

Критерии оценки:

«отлично», повышенный уровень

При ответе студент использовал материал не только из основной литературы, но и из дополнительных источников, приводятся примеры из практики. При этом студент показал способности применять знания в своей профессиональной деятельности. На все дополнительные вопросы даны верные ответы.

«хорошо», пороговый уровень

При ответе студент использовал материал только из основной литературы, но при этом частично приводятся примеры из практики. Студент на должном уровне показал способности применять знания в своей профессиональной деятельности. Отдельные вопросы, заданные студенту дополнительно, вызвали затруднения.

«удовлетворительно», пороговый уровень

Ответ не полный. При ответе студент использовал материал только из основной литературы. Студент слабо показал способности применять знания в своей профессиональной деятельности. Вопросы, заданные студенту дополнительно, вызвали затруднения.

«неудовлетворительно», уровень не сформирован

Ответ не верный. При ответе студент использовал материал только из основной литературы. Затруднительно оценивать способности правильно применять знания в своей профессиональной деятельности. Содержание экономических терминов не раскрыты.

Задания для контрольной работы

Опишите содержание (работы) по каждому этапу для туристского предприятия (по заданию преподавателя)

Этап 1. Проведение диагностики существующей системы управления компанией обусловлено необходимостью решения следующих задач:

- определение проблемных зон во взаимодействии должностных лиц и подразделений при решении задач компании;
- выделение основных и вспомогательных направлений деятельности с последующей их декомпозицией на бизнес-процессы;
- формирование предпосылок для создания прозрачной и упорядоченной системы внутренних регламентирующих документов компании.

На данном этапе проводятся интервью с руководителями подразделений, анализируется организационная структура компании, составляется предварительный перечень регламентируемой документации для последующей разработки, определяется формат моделирования процессов. При наличии у компании схем бизнес-процессов и их описания проводится анализ данных документов и выявляются основные проблемные зоны, требующие оптимизации (при наличии).

Проведение диагностики предполагает реализацию следующих работ:

1. Формирование рабочей группы проекта, разработка и утверждение процедуры согласования разрабатываемых регламентирующих и организационных документов.
2. Анализ существующих материалов, регламентирующих деятельность компании. Анализ схем бизнес-процессов и их текстовых описаний. Анализ существующих форм документов — промежуточных результатов бизнес-процессов компании.
3. Формирование и согласование перечня разрабатываемых в ходе проекта регламентов бизнес-процессов (БП).
4. Формирование и согласование перечня организационных документов (положений о подразделениях и должностных инструкций), подлежащих разработке.
5. Согласование формата регламентирующих и организационных документов, разрабатываемых в ходе проекта.
6. Разработка детализированного плана-графика проекта.

В результате реализации данных работ формируется отчет (в формате презентации), содержащий: основные выявленные проблемные зоны и предлагаемые методы их устранения; перечень и формат регламентов бизнес-процессов и организационных документов, подлежащих разработке в ходе проекта; план-график планируемых работ; состав рабочей группы проекта. Этап проведения диагностики системы управления является ключевым для начала выполнения работ по моделированию существующих бизнес-процессов.

Этап 2. Основной задачей данного этапа является создание моделей бизнес-процессов, отображающих последовательность действий, разграничение ответственности среди исполнителей, сроки, результаты работ. Эти модели являются графическим отображением выполнения бизнес-процессов в компании на момент реализации данного этапа проекта, при этом проводятся следующие работы:

1. Детальный анализ документов, регламентирующих существующее состояние системы управления компанией в рамках выделенных бизнес-процессов, с целью определения порядка и сроков выполнения каждого бизнес-процесса, исполнителей и конечных результатов каждой бизнес-процедуры.
2. Проведение руководителями интервью со специалистами компании с целью определения порядка выполнения функций в рамках выделенных бизнес-процессов и особенностей их реализации.
3. Разработка проектов моделей бизнес-процессов «как есть» («as-is») в MS Visio.
4. Согласование моделей бизнес-процессов руководителями со специалистами компании.
5. Корректировка моделей бизнес-процессов по результатам их согласования.

Результатом выполнения работ на данном этапе проекта будет являться комплект моделей бизнес-процессов компании, описывающий текущее состояние ее деятельности (или отдельного направления деятельности). Разработанный комплект моделей является основой для проведения оценки оптимальности и оптимизации соответствующих бизнес-процессов.

Этап 3. Данный этап является ключевым в ходе всего проекта, так как от качества его выполнения зависит оптимальность будущей деятельности компании. Несмотря на важность, продолжительность этапа, как правило, мала (2-4 недели) и определяется исходя из количества описываемых процессов.

При проведении оценки оптимальности анализу подвергаются следующие параметры бизнес-процесса:

- унифицированность, обоснованность и достоверность исходных данных («входы»);
- полнота и своевременность управляющих воздействий, их наличие;
- оптимальность действий в рамках выполнения процедур бизнес-процесса;
- оптимальность сроков выполнения работ;
- достаточность ресурсов как в количественном, так и качественном аспекте;
- качество промежуточных результатов и их достаточность для реализации последующих процедур;
- качество, обоснованность и достоверность конечных результатов («выходы») и их достаточность для реализации последующих бизнес-процессов.

Проведение оценки оптимальности по перечисленным параметрам приводит к достижению следующих результатов:

- выявление неоправданного дублирования функций между сотрудниками (подразделениями) и «зон безответственности»;
- выявление зон неоптимальности, снижающих эффективность выполнения бизнес-процессов;
- выявление резервов для снижения издержек по бизнес-процессам.

Результатом выполнения работ на данном этапе является заключение (отчет) о проведенном анализе бизнес-процессов компании по заданным параметрам оценки, включающее предложения по усовершенствованию бизнес-процессов компании. Отчет согласуется руководителями со специалистами компании и корректируется. В дальнейшем он служит основанием для разработки оптимальных моделей бизнес-процессов («как должно быть»).

Оптимизация бизнес-процессов на этом этапе включает внесение принятых предложений по усовершенствованию бизнес-процессов в действующие модели. Впоследствии эти модели будут использованы для разработки комплекта регламентирующих документов компании.

Этап 4. Основной целью реализации данного этапа является использование сотрудниками в повседневной деятельности новых моделей реализации бизнес-процессов. Таким образом обеспечивается снижение сопротивления изменениям со стороны сотрудников компании.

При внедрении изменений в деятельность компании реализуется следующий комплекс работ:

- проведение тренинга (инструктажа) сотрудников компании, ответственных за проведение изменений («проводники изменений»), с целью разъяснения целей и мероприятий, порядка и форм внедрения новых моделей деятельности компании;
- мониторинг проведения опытной эксплуатации новых стандартов функционирования компании с целью выявления отклонений разработанных моделей бизнес-процессов от реальной возможности выполнения работ;
- корректировка моделей бизнес-процессов на основании результатов опытной эксплуатации.

При проведении комплекса работ данный этап может быть объединен с этапом «Внедрение регламентирующих документов». При этом вместо реализации рассматриваемого этапа проводится разработка регламентирующих документов.

Этап 5. Регламентация бизнес-процессов это разработка и согласование инструкций по бизнес-процессам в составе, зафиксированном на этапе диагностики системы управления.

Регламентация БП на основе моделей «как должно быть» включает проведение следующих работ:

- формализация требований к промежуточным результатам бизнес-процессов;
- разработка документарных форм промежуточных и конечных результатов бизнес-процессов;
- разработка проектов регламентов;
- согласование проектов регламентов с руководителями и специалистами компании-клиента;
- внесение изменений на основании результатов согласования.

Помимо основного результата реализации данного этапа в виде комплекта регламентирующих документов (стандартов, рабочих регламентов, инструкций, и т.п.) компания получает ряд дополнительных эффектов:

- повышение уровня технологической дисциплины сотрудников;
- закрепление распределения зон ответственности, функций и механизмов взаимодействия между подразделениями компании или между сотрудниками внутри подразделений;
- снижение трудозатрат при введении в должность новых сотрудников и сокращение продолжительности адаптационного периода для вновь принимаемых на работу сотрудников;
- минимизация трудозатрат при формировании требований к информационным системам, автоматизирующим различные аспекты деятельности компании (подготовка к автоматизации деятельности компании);
- упорядочивание информационных потоков и снижение затрат на внедрение системы документационного обеспечения управления;
- сокращение усилий по внедрению систем менеджмента качества (подготовка к сертификации, например, на базе международных стандартов серии ISO 9000).

Создание комплекта регламентирующих документов, безусловно, является основным результатом всего проекта, но, несмотря на это, он нуждается во внедрении.

Этап 6. Основной целью реализации данного этапа является профессиональная мобильность персонала компании и его готовность к внедрению изменений, при этом в компании реализуется следующий комплекс работ:

- формирование группы внедрения изменений, состоящей из сотрудников, участвующих в измененных бизнес-процессах (исполнители бизнес-процедур, пользователи новых документов), и сотрудников, ответственных за состояние организационных регламентирующих документов (например, сотрудники отдела качества и пр.);
- разработка детального плана-графика внедрения регламентирующих документов с указанием мероприятий, сроков и ответственных лиц;
- проведение тренинга (инструктажа) сотрудников компании, ответственных за состояние организационных регламентирующих документов, с целью разъяснения целей и мероприятий, порядка и форм внедрения изменений;
- организация запуска опытной эксплуатации регламентирующих документов;
- проведение тренинга (инструктажа) сотрудников компании (участников бизнес-процессов) с целью разъяснения принципов и подходов работы с новыми документами, ознакомления с новыми моделями поведения и стандартами деятельности, формирования мотивации на добросовестное выполнение требований документов (проводится по желанию клиента);
- мониторинг проведения опытной эксплуатации новых стандартов функционирования компании с целью выявления отклонений разработанных моделей бизнес-процессов от реальной возможности выполнения работ;
- корректировка моделей бизнес-процессов и комплекта документов на основании результатов опытной эксплуатации.

Результатом реализации работ на данном этапе является комплект отчетных документов: методические рекомендации по внедрению изменений в компании, план-график осуществления внедрения, скорректированные объекты внедрения.

Выполнение работ по внедрению разработанной регламентирующей документации является логическим завершением всего проекта регламентации деятельности тех бизнес-процессов, которые были определены как перспективные на этапе диагностики.

Задание к контрольной работе

1. Провести диагностику существующей системы управления предприятием (по заданию преподавателя) по алгоритму этапа 1.
2. Создать модель бизнес-процессов, включая исполнителей, сроки и результаты работ, по алгоритму этапа 2.
3. Провести оценку оптимальности параметров бизнес-процесса по алгоритму этапа 3.
4. Разработать регламентирующие документы по алгоритму этапа 4.
5. Создать комплект регламентирующих документов, по алгоритму этапа 5.
6. Разработать методические рекомендации по внедрению изменений в компании, план-график осуществления внедрения, скорректированные объекты внедрения.

Критерии оценки:

«зачтено», повышенный уровень

Студент полностью и правильно выполнил задание. Показал отличные знания, умения и владения навыками применения их при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. Работа оформлена аккуратно и в соответствии с предъявляемыми требованиями.

«зачтено», пороговый уровень

Студент выполнил задание с небольшими неточностями. Показал хорошие знания, умения и владения навыками применения их при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. Есть недостатки в оформлении работы

«зачтено», пороговый уровень

Студент выполнил задание с существенными неточностями. Показал удовлетворительные знания, умения и владения навыками применения их при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. Качество оформления работы имеет недостаточный уровень

«не зачтено», уровень не сформирован

При выполнении обучающийся продемонстрировал недостаточный уровень знаний, умений и владения ими при решении задач в рамках усвоенного учебного материала.

Примерные кейс-задачи

Кейс 1. Проранжируйте основные проблемы сети отелей, требующие немедленного решения

В последнее время на предприятии сети отелей выявился ряд проблем, требующий скорейшего решения:

- ☐ проблемы операционного характера: значительные издержки, большое количество брака в деятельности службы house keeping, высокая длительность операций;
- ☐ снижение эффективности деятельности и управления компанией, сопровождаемое трудностями в определении проблемных областей;
- ☐ внедрение новых подходов к управлению;
- ☐ подготовка к автоматизации деятельности компании;
- ☐ подготовка к внедрению систем управления качеством (подготовка к сертификации);
- ☐ значительный неконтролируемый рост численности персонала;
- ☐ увеличением количества незафиксированных правил выполнения работ, не понятных для персонала и ведущих к возникновению дублирования функций между сотрудниками (подразделениями) и появлению «зон безответственности»;
- ☐ отсутствие прозрачности осуществления бизнес-процессов и распределения ответственности за результат;
- ☐ подготовка к упорядочиванию информационных потоков и внедрению системы документационного обеспечения управления;
- ☐ реорганизация функциональной и организационной структур.

Наличие этих проблем свидетельствует о необходимости начала планомерной работы по формированию системы внутренних нормативных документов через регламентацию деятельности. Когда из-за расширения бизнеса возникает так много отклонений, что время первых лиц занято только текучкой, а развитие компании начинает «пробуксовывать», самое время задуматься о переходе к регулярному менеджменту. Регулярный менеджмент - это метод управления компанией, при котором

основное внимание уделяется созданию системы регламентирующих документов, направленных на стандартизацию повторяющейся деятельности для исключения возможных ошибок. Основной целью оптимизации и регламентации бизнес-процессов является качественное улучшение деятельности компании, а также отдельных ее направлений за счет создания взаимосвязанного комплекта системообразующих документов, которые описывают наиболее значимые (ключевые) и часто реализуемые процессы.

Задание по кейсу 1

1. Проранжируйте проблемы по степени значимости и требованиям первостепенного решения.
2. Ваши предложения как эксперта по решению выделенных проблем и последовательности их решения.

Кейс 2. Сформулируйте основные этапы выделения основных бизнес-процессов предприятия, требующие немедленного решения

Перечень последовательно реализуемых этапов оптимизации бизнес-процессов в туроператорской компаний:

- диагностика бизнес-процессов компании;
- моделирование существующих бизнес-процессов;
- оценка оптимальности и оптимизация бизнес-процессов;
- организация внедрения изменений;
- разработка регламентирующих документов;
- внедрение регламентирующих документов.

Перечисленные этапы могут быть реализованы как комплексно, так и частично, в зависимости от поставленных задач и требуемых результатов.

Однако наибольший эффект, как показывает практика, достигается именно за счет комплексного подхода к изучению проблем.

Задание по кейсу:

1. Предложите варианты решения бизнес-процессов на принципах комплексного подхода.
2. Сравните комплексный подход с процессным подходом. При каких условиях и при решении каких задач предпочтение отдается тому или иному подходу?
3. Аргументируйте свой ответ конкретными примерами.

Кейс 3. Написать перечень проблем/вызовов функциональной структуры управления.

Текстом кратко опишите бизнес-процесс в котором Вы участвуете. Постройте для него цикл непрерывного совершенствования в виде таблицы. Для удобства выполнения задания используйте таблицу Excel.

Кейс 4. Управление бизнес-процессами организации. Компьютерная фирма осуществляет сборку компьютеров на заказ для частных и корпоративных клиентов. Заказ для корпоративных клиентов отличается от заказов для частных лиц числом заказываемых компьютеров. В принципе компьютерная фирма может заниматься продажей комплектующих деталей в розницу. Компьютерная фирма осуществляет сборку компьютеров на заказ для частных клиентов в течение 6 дней в неделю. Ежедневно поступает в среднем 8 заказов от частных лиц, то есть один заказ в час. Крупные заказы от корпоративных заказчиков (в среднем по 10 компьютеров) принимаются один раз в неделю. Каждый заказ от частного клиента оформляется менеджером по работе с клиентами в среднем в течение 0.5 часа, заказ от корпоративного клиента – 1 час. Во время оформления проверяется возможность выполнения заказа на следующий день или с задержкой в связи с отсутствием комплектующих деталей. При этом для частных лиц выполнение 1 заказа из 10 отвергается и 1 заказа из 10 задерживается на время закупки комплектующих деталей. Для корпоративных заказчиков один из пяти заказов отвергается, один из пяти заказов откладывается. Принятые заказы включаются в план график сборки компьютеров. В

случае отсутствия комплектующих деталей формируется заявка в отдел закупок на приобретение отсутствующих деталей. В отделе закупок заявки сводятся в заказы на закупку 3 раза в неделю и в течение каждого следующего дня выполняются закупки у поставщиков. Каждый компьютер собирается в среднем за два часа. Выполненный заказ выдается менеджером по работе с клиентами в среднем в течение получаса для частных лиц, в течение 1-го часа – для корпоративных клиентов. Доставка товара осуществляется самовывозом.

Задания к кейсу 4:

- 1 Сформулировать миссию и цели фирмы на рынке, ключевые факторы успеха (возможности, конкурентные преимущества и ограничения).
- 2 Отобразить их в диаграмме MS Visio.
- 3 Сформулировать цель управления бизнес-процессами.

Критерии оценки:

«отлично», повышенный уровень

Студент полностью и правильно выполнил задание. Показал отличные знания, умения и владения навыками применения их при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. Работа оформлена аккуратно и в соответствии с предъявляемыми требованиями.

«хорошо», пороговый уровень

Студент выполнил задание с небольшими неточностями. Показал хорошие знания, умения и владения навыками применения их при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. Есть недостатки в оформлении работы «удовлетворительно», пороговый уровень

Студент выполнил задание с существенными неточностями. Показал удовлетворительные знания, умения и владения навыками применения их при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. Качество оформления работы имеет недостаточный уровень

«неудовлетворительно», уровень не сформирован

При выполнении обучающийся продемонстрировал недостаточный уровень знаний, умений и владения ими при решении задач в рамках усвоенного учебного материала.

Темы индивидуальных проектов

Тема проекта: «Оптимизация бизнес-процессов на туристском предприятий (на примере.....)

Студенты самостоятельно выбирают туристское предприятие и на примере данного предприятия готовят проект по оптимизации бизнес-процессов.

1 этап. Определить какие факторы оказывают влияние на эффективность бизнес-процессов на примере конкретного туристского предприятия.

Форма контроля: Защита презентации «Факторы эффективности бизнес-процессов на примере конкретного туристского предприятия»

2 этап. Провести оценку бизнес-процессов на конкретном туристском предприятий.

Форма контроля: Защита презентации «Оценка бизнес-процессов на примере конкретного туристского предприятия»

3 этап. Разработка путей оптимизации бизнес-процессов на примере конкретного туристского предприятия.

Форма контроля: Защита презентации «Пути оптимизации бизнес-процессов на примере конкретного туристского предприятия»

4 этап. Обоснование использования различных программных продуктов для оптимизации бизнес-процессов на примере конкретного туристского предприятия.

Форма контроля: Защита презентации «Предложения по внедрению различных программных продуктов для оптимизации бизнес-процессов на примере конкретного туристского предприятия».

5 этап. Составление плана и разработка программы развития туристского предприятия (на примере).

Форма контроля: Представление и защита проекта

Критерии оценки:

«отлично», повышенный уровень

Студент полностью и правильно выполнил задание. Показал отличные знания, умения и владения навыками применения их при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. Работа оформлена аккуратно и в соответствии с предъявляемыми требованиями.

«хорошо», пороговый уровень

Студент выполнил задание с небольшими неточностями. Показал хорошие знания, умения и владения навыками применения их при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. Есть недостатки в оформлении работы «удовлетворительно», пороговый уровень

Студент выполнил задание с существенными неточностями. Показал удовлетворительные знания, умения и владения навыками применения их при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. Качество оформления работы имеет недостаточный уровень

«неудовлетворительно», уровень не сформирован

При выполнении обучающийся продемонстрировал недостаточный уровень знаний, умений и владения ими при решении задач в рамках усвоенного учебного материала.

5.3. Темы письменных работ (эссе, рефераты, курсовые работы и др.)

Темы рефератов:

1. Процессный подход. Классы процессов.
2. Процессный подход. Методы определения класса процесса.

3. Процессный подход. Стандарты в сфере услуг.
4. Заинтересованные стороны предприятия и способы их идентификации.
5. Потребитель – основная заинтересованная сторона. Методы определения требований потребителей.
6. Поставщики. Инструменты определения требований поставщиков. Методы оценки поставщиков.
7. Государство, общество, персонал предприятия сферы услуг. Методы идентификации их требований.
8. Способы определения характеристик услуги как основного выхода процесса.
9. Характеристики процесса и методы их идентификации.
10. Методы выделения выходов и связей процесса.
11. Методы выделения входов процесса.

Критерии оценки:

Требования к написанию реферата

1. Общий объем реферата должен быть не менее 15, но не более 30 страниц машинописного текста шрифта Times New Roman, размер 14, интервал 1,5, выравнивание по ширине текста при соблюдении полей в размере 3 см слева, 1,5 справа и по 2 см - сверху и снизу.
2. Первая страница - титульный лист (не нумеруется), вторая - содержание, которое в развернутом виде отражает изучаемые вопросы, далее - введение, обосновывающее актуальность выполнения реферата конкретно по выбранной теме, с указанием предмета, объекта исследования. Основная часть реферата должна быть четко структурирована. В заключении студентом обобщаются выводы по теме, при необходимости делаются предложения, обосновывается личное мнение студента на поставленную проблему, возникшую ситуацию и т.п.
3. Список литературы должен быть оформлен в соответствии с ГОСТом, содержать не менее 5-7 источников научных и периодических изданий.

«отлично», повышенный уровень

Выполнены все требования к написанию и защите реферата: обозначена проблема и обоснована её актуальность, сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём, соблюдены требования к внешнему оформлению, даны правильные ответы на дополнительные вопросы.

«хорошо», пороговый уровень

Основные требования к реферату и его защите выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата; имеются упущения в оформлении; на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы.

«удовлетворительно», пороговый уровень

Имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата или при ответе на дополнительные вопросы; во время защиты отсутствует вывод.

«неудовлетворительно», уровень не сформирован

Тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы.

5.4. Оценочные средства для промежуточной аттестации

Вопросы для подготовки к экзамену:

1. Сущность и понятие бизнес-процесса организации. Сущность и понятие отраслевых бизнес-процессов. Основные отличия.
2. Сущность и понятие региональных (муниципальных, федеральных) бизнес-процессов. Основные отличия.
3. Характеристика основных элементов бизнес-процесса.
4. Основные этапы проектирования бизнес-процесса
5. Процессный и функциональный подход к проектированию бизнес-процессов
6. Последовательность моделирования бизнес-процессов
7. Управляющие бизнес-процессы
8. Поддерживающие бизнес-процессы
9. Основные отличия поддерживающих бизнес-процессов предприятия, отрасли, экономики
10. Функциональные бизнес-процессы предприятия
11. Особенности бизнес-процессов регионального (муниципального) уровня
12. Особенности бизнес-процессов, протекающих в экономике
13. Этап описания бизнес-процесса: составные части и последовательность действий
14. Документирование бизнес-процесса: роль в проектировании бизнес-процессов
15. Пути оптимизации бизнес-процессов
16. Систем показателей оценки бизнес-процессов предприятия
17. Система показателей оценки бизнес-процессов отрасли
18. Система показателей оценки бизнес-процессов экономики
19. Планирование и программирование бизнес-процессов на различных уровнях (предприятие, отрасль, экономика)
20. Техничко-экономическое обоснование проектирования бизнес-процесса
21. Экономические процессы организации.
22. Понятие и роль стратегического управления в формировании процессного подхода к управлению.
23. Социальные бизнес-процессы организации.
24. Человеческий фактор в формировании бизнес-процессов организации.
25. Понятие и виды рисков в формировании процессов организации.
26. Процессный подход и сеть процессов организации.

27. Требования, определяющие бизнес-процесс организации.
28. Основные процессы предприятий, описание, характеристика.
29. Вспомогательные процессы предприятия, описание, характеристика.
30. Понятие и сущность организации производства.
31. Законы и закономерности производственных систем.
32. Основные принципы организации производства, их классификация, характеристика.
33. Характеристика современных производственных структур, предприятий.
34. Характеристика производственного процесса.
35. Производственная структура, понятие, краткая характеристика.
36. Процесс обеспечения качества услуг.
37. Основные элементы системы качества, понятие, краткая характеристика.
38. Основные принципы менеджмента качества.
39. Бизнес-процесс - сбыт продукции (услуг), характеристика, основные положения.
40. Принципы процесса маркетинга на предприятии.
41. Маркетинговые процессы организации, характеристика, основные положения.
42. Процесс распределения и продвижения товара.
43. Управление бизнес-процессами.
44. Процесс управления предприятием.
45. Концепция бизнес-моделирования.
46. Содержание критериев качества бизнес-моделирования.
47. Разработка бизнес-моделей и механизмы творчества.
48. Существующие методики описания бизнес-процессов.
49. Значимость бизнес-моделирования для современных предприятий.
50. Менеджер-конструктор, кто он, его место в организации?

Критерий оценки:

«отлично», повышенный уровень

При ответе студент использовал материал не только из основной литературы, но и из дополнительных источников, приводятся примеры из практики. При этом студент показал способности применять знания в своей профессиональной деятельности. На все дополнительные вопросы даны верные ответы.

«хорошо», пороговый уровень

При ответе студент использовал материал только из основной литературы, но при этом частично приводятся примеры из практики. Студент на должном уровне показал способности применять знания в своей профессиональной деятельности.

Отдельные вопросы, заданные студенту дополнительно, вызвали затруднения.

«удовлетворительно», пороговый уровень

Ответ не полный. При ответе студент использовал материал только из основной литературы. Студент слабо показал способности применять знания в своей профессиональной деятельности. Вопросы, заданные студенту дополнительно, вызвали затруднения.

«неудовлетворительно», уровень не сформирован

Ответ не верный. При ответе студент использовал материал только из основной литературы. Затруднительно оценивать способности правильно применять знания в своей профессиональной деятельности. Содержание экономических терминов не раскрыты.

6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

6.1. Рекомендуемая литература

6.1.1. Основная литература

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Эл. адрес
Л1.1	Романенко М.Г.	Анализ и оптимизация бизнес-процессов. Лабораторный практикум: практикум	Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2015	http://www.iprbookshop.ru/62919.html
Л1.2	Мальшина Н.А.	Моделирование и оптимизация процессов и систем сервиса: учебное пособие	Саратов: Вузовское образование, 2019	http://www.iprbookshop.ru/79773.html

6.1.2. Дополнительная литература

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Эл. адрес
Л2.1	Воронин А.Д., Королев А.В.	Стратегический менеджмент: учебное пособие	Минск: Вышэйшая школа, 2014	http://www.iprbookshop.ru/35549.html
Л2.2	Короткий С.В.	Инновационный менеджмент: учебное пособие	Саратов: Вузовское образование, 2018	http://www.iprbookshop.ru/72356.html

6.3.1 Перечень программного обеспечения

6.3.1.1	MS WINDOWS
6.3.1.2	Kaspersky Endpoint Security для бизнеса СТАНДАРТНЫЙ

6.3.1.3	MS Office
6.3.1.4	NVDA
6.3.1.5	Яндекс.Браузер
6.3.1.6	LibreOffice
6.3.1.7	РЕД ОС
6.3.2 Перечень информационных справочных систем	
6.3.2.1	КонсультантПлюс
6.3.2.2	Электронно-библиотечная система IPRbooks
6.3.2.3	База данных «Электронная библиотека Горно-Алтайского государственного университета»

7. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

	метод проектов	
	лекция-визуализация	
	кейс-метод	

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Номер аудитории	Назначение	Основное оснащение
221 A1	Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации. Помещение для самостоятельной работы	Рабочее место преподавателя. Посадочные места обучающихся (по количеству обучающихся). Интерактивная доска с проектором, компьютер, телевизор, подключение к интернету, ученическая доска, презентационная трибуна, стенды демонстрационные, стулья, усилительные колонки
319 A2	Компьютерный класс. Лаборатория региональной экономики. Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации. Помещение для самостоятельной работы	Рабочее место преподавателя. Посадочные места обучающихся (по количеству обучающихся). Компьютеры, интерактивная доска с проектором, подключение к сети интернет

9. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Методические рекомендации по подготовке к семинарам

Семинар - вид групповых занятий по какой-либо научной, учебной и другой проблематике, активное обсуждение участниками заранее подготовленных сообщений, докладов и т.п. Алгоритм подготовки к семинару следующий. Студент составляет свой план-график подготовки к семинару по соответствующей теме. Для приобретения широкого видения проблемы студент старается:

- осмыслить ее в общем объеме, познакомиться с темой по базовому учебному пособию или другой рекомендуемой литературе, выявить основные идеи, раскрывающие данную проблему; сверить их определения со справочниками, энциклопедией;
 - подготовить план-проспект раскрытия данной проблемы; выявить неясные вопросы и подобрать дополнительную литературу для их освещения;
 - составить тезисы выступления на отдельных листах для последующего внесения дополнений и подготовить доклад или реферат для сообщения на семинаре;
 - проанализировать собранный материал для дополнительной информации по темам семинара;
 - готовясь к выступлению на семинаре, по возможности, проконсультироваться с преподавателем.
- Семинарские занятия расширяют и закрепляют знания, заложенные в теории предмета. На них выносятся вопросы, особенно необходимые для практики, или проблемные вопросы, которые возможно решить только в процессе сотрудничества. Среди обязательных требований к семинару - предварительное ознакомление с темой, вопросами и литературой по данной теме.

Современная практика предлагает широкий круг типов семинарских занятий. Среди них особое место занимает семинар-дискуссия, где в диалоге хорошо усваивается новая информация, видны убеждения студента, обсуждаются противоречия (явные и скрытые) и недостатки. Для обсуждения берутся конкретные актуальные вопросы, с которыми студенты предварительно ознакомлены. Также в семинар включаются вопросы для интеллектуальной разминки (иногда это дискуссионная статья, по которой ставятся проблемные вопросы). Дискуссия может разворачиваться заочно как круговой семинар. Далее подводятся итоги дискуссии, заслушиваются и защищаются проектные задания. После этого проходит

«мозговой штурм» по нерешенным проблемам дискуссии. На сессии преподаватель обобщает результаты проделанной студентом работы.

Семинары-дискуссии проводятся с целью выявления мнения студентов по актуальным вопросам римского права.

Семинар-исследование предполагает предварительную работу - написание реферата, доклада по итогам исследовательской работы. Участие в нем – это, прежде всего, диалог студента с преподавателем. Результаты обсуждаются на семинаре или конференции с наглядным показом исследовательского материала (схемы, таблицы, графики, диагностические методики).

При подготовке к семинару-исследованию студент изучает результаты теоретических исследований, составляет библиографию по теме, учится писать исторические обзоры.

Семинаром-зачетом заканчивается каждая изучаемая тема. Чтобы хорошо подготовиться к нему, следует решить как можно больше практических упражнений, в том числе нетиповых. При подготовке следует также остановить свое внимание на опорных схемах, таблицах, тестах.

Проблемный семинар готовится преподавателем достаточно основательно: подбираются проблемные и контрольно-проверочные вопросы. Такой семинар возможен только после прохождения темы. К нему студенты готовятся по пособиям, а также используют хрестоматии, энциклопедии, справочники, словари, журналы.

К проблемному семинару просматривается литература в рамках различных исследовательских школ.

Многолетняя практика показала, что наибольшую эффективность приносят семинары, проводимые в форме коллективной познавательной деятельности, имеющей определенные особенности, а именно:

- разделение студентов на группы по их желанию (с обязательным участием студента с устойчивым интересом к данному предмету);
- постановка общих целей и задач для группы;
- работа в последовательности: индивидуальная, парная (чаще всего - перекрестный опрос), работа в группе, коллективная;
- обязательное предварительное ограничение по времени каждого этапа занятий;
- экспертный анализ;
- оценка работы группы преподавателем;
- проведение самооценки.

Методические рекомендации по подготовке к контрольному (проверочному) тестированию

Тестирование служит не только средством обучения, измерения и оценивания уровня теоретических знаний, умений, но и в совокупности с другими средствами обучения обеспечивает формирование компетенций бакалавра.

При тестировании по данной дисциплине особое внимание обращается на развитие навыков работы с разнообразной литературой, анализа текстов, на формирование умения выделять проблему и находить пути ее решения. При подготовке к тестированию по данной дисциплине используются следующие формы самостоятельной работы студентов:

- воспроизведение текста прослушанной лекции;
- ознакомление с основной и дополнительной литературой;
- изучение и повторение определений понятий и терминов, представленных в глоссарии;
- пробное решение тестов, рекомендованных преподавателем в качестве тренировочных.

Наилучший способ подготовки к любому контрольному тесту, в какой бы форме он ни проводился, это упорный труд на протяжении всего процесса обучения. Когда сделано все возможное для достижения должного уровня подготовки в данной предметной области, можно разрабатывать стратегию поведения во время тестирования. Необходимость ее неоспорима, т. к. при использовании качественных тестов нельзя показать высокие результаты, если уровень подготовки тестируемого студента невысок, но всегда есть опасность не показать высокие результаты, даже если уровень подготовки очень высок. Есть множество примеров, когда показавшие невысокие, а иногда даже очень низкие результаты при тестировании при сдаче устного экзамена проявляли себя весьма успешно. Известен даже так называемый «синдромом первого курса», когда студенты младших курсов показывают на экзаменах результаты гораздо ниже тех, которые они демонстрируют в течение семестра.